LAS 48 LEYES DEL PODER

ROBERT GREENE

EDICIÓN DE JOOST ELFFERS

Lectulandia

Robert Greene

Las 48 leyes del poder

ePub r1.0
NoTanMalo 05.01.18

Reconocimientos

En primer término quiero agradecer a Anna Biller, quien me ayudó en la edición e investigación de este libro, y cuyos lúcidos comentarios y aportes desempeñaron un papel fundamental en la forma y el contenido de *Las 48 leyes*. Sin ella, nada de esto habría sido posible.

También tengo que agradecer a mi querido amigo Michiel Schwarz, que ha sido responsable de relacionarme con la escuela Fabrika, en Italia, donde me presentó a Joost Elffers, mi socio y productor de *Las 48 leyes del poder*. Fue en el astuto y maquinador mundo de Fabrika donde Joost y yo comprendimos la atemporalidad de Maquiavelo y, a partir de nuestras discusiones en Venecia, Italia, nació este libro.

Quiero agradecer a Henri Le Goubin, que me suministró gran cantidad de anécdotas maquiavélicas a lo largo de los años, sobre todo acerca de numerosos personajes de la historia francesa, que desempeñan un papel tan importante en este libro.

Además deseo agradecer a Les y Sumiko Biller, quienes me prestaron su biblioteca sobre historia japonesa y me ayudaron con las partes de este libro en las que se habla de la ceremonia del té. En forma similar, debo agradecer a mi buena amiga Elizabeth Yang, que me asesoró en todo lo relacionado con historia china.

Un libro como este depende, en gran medida, del material de investigación disponible, y agradezco muy especialmente a la Research Library de la UCLA, en la que pasé muchos y muy gratos días recorriendo sus incomparables colecciones.

Mis padres, Laurette y Stanley Greene, merecen un agradecimiento infinito por su paciencia y apoyo.

Y no debo olvidar el merecido tributo a mi gato, Boris, que me acompañó durante los interminables días que insumió escribir este libro.

Por último, a todas aquellas personas de mi vida que con tanta habilidad han utilizado el juego del poder para manipularme, torturarme y causarme dolor a lo largo de los años, quiero decirles que no guardo rencores y que les agradezco por haberme inspirado para escribir *Las 48 leyes del poder*.

Robert Greene

Además, queremos agradecer a Susan Petersen y Barbara Grossman, los editores de Penguin, por creer en este libro, a la editora Molly Stern, que supervisó todo el proyecto para Viking Penguin. A Sophia Murer, por su novedoso diseño clásico. A David Frankel, por la corrección de los textos. A Roni Axelxod, Barbara Campo, Jaye Zimet, Joe Eagle, Radha Pancham, Marie Timell, Michael Fragnito y Eng-San Kho.

Robert Greene
Joost Elffers

Prefacio

La sensación de no tener poder sobre las personas y los hechos suele resultarnos insoportable: cuando nos sentimos desvalidos nos sentimos miserablemente mal. Nadie quiere tener poco poder, por el contrario, todos aspiramos a poseer una cuota cada vez mayor. Sin embargo, en el mundo en que vivimos en la actualidad, resulta peligroso demostrar demasiadas ansias de poder o actuar abiertamente para obtenerlo. Debemos mostrarnos decentes y equitativos. De modo que tenemos que ser muy sutiles, agradables y simpáticos y, al mismo tiempo, arteros, democráticos pero engañosos.

Este juego de constante duplicidad se parece muchísimo a las dinámicas del poder que existían en el maquinador mundo de las antiguas cortes aristocráticas. A lo largo de la historia, las cortes siempre fueron formándose alrededor de la persona que ejercía el poder: un rey, una reina, un emperador o un líder. Los cortesanos que componían esa corte se encontraban en una posición particularmente delicada: tenían que servir a sus amos pero, si se mostraban demasiado aduladores y cortejaban con demasiada obviedad, los otros integrantes de la corte se volvían contra ellos. Por lo tanto, los intentos de ganar el favor del amo debían ser muy sutiles. E incluso los más hábiles cortesanos, capaces de tales sutilezas, debían protegerse de sus pares que intrigaban para desplazarlos.

Entretanto, se suponía que la corte representaba la cumbre de la civilización y del refinamiento. Se desaprobaba cualquier actitud violenta o abierta que promoviera el poder, los cortesanos trabajaban de manera silenciosa y secreta contra cualquiera que recurriese a la fuerza. El gran dilema del cortesano siempre fue el de mostrarse como el paradigma mismo de la elegancia y, al mismo tiempo, burlar a sus adversarios y desbaratar los planes de estos de la forma más sutil y disimulada posible. El cortesano exitoso aprendía, con el tiempo, a realizar todos sus movimientos de forma indirecta, si le clavaba un puñal por la espalda a su contrincante, lo hacía con guantes de terciopelo y con la más afable de las sonrisas. En lugar de recurrir a la coerción o a la franca traición, el cortesano perfecto lograba sus objetivos a través de la seducción, el encanto, el engaño y las estrategias más sutiles, planificando siempre sus movimientos por adelantado. La vida en la corte era un juego permanente, que exigía vigilancia constante y agudo pensamiento táctico. Era una guerra civilizada.

> Las cortes son, incuestionablemente, sede de cortesía y buena cuna, si no fuera así, serían sede de masacre y desolación. Quienes ahora se sonríen y se abrazan se enfrentarían y apuñalarían entre sí, si los buenos modales no se interpusieran entre ellos…
>
> LORD CHESTERFIELD, 1694-1773

Hoy en día encontramos una paradoja similar a la del cortesano del Renacimiento: todo debe aparecer civilizado, decente, democrático y logrado a través del juego limpio. Pero si nos atenemos en forma excesivamente estricta a estas pautas, si las tomamos demasiado al pie de la letra, seremos aplastados por aquellos, de entre quienes nos rodean, que son menos ingenuos que nosotros.

Como dijo el gran diplomático y cortesano del Renacimiento, Nicolás Maquiavelo: «Todo hombre que intente ser bueno todo el tiempo terminará arruinado entre la gran cantidad de hombres que no lo son». La corte se consideraba el pináculo del refinamiento, pero debajo de esa brillante superficie hervía un caldero de oscuras emociones: ambición, envidia, deseo, odio. También nuestro mundo actual se considera el pináculo de la equidad y la justicia, pero son las mismas oscuras emociones de siempre las que laten dentro de cada individuo. El juego es el mismo. Por fuera hay que simular respeto y cortesía, mientras que por dentro —salvo que usted sea un necio— deberá aprender rápidamente a ser prudente y seguir el consejo de Napoleón: «Cubre tu mano de hierro con un guante de terciopelo». Si, al igual que el cortesano de otros tiempos, usted logra dominar el arte del juego indirecto, aprendiendo a seducir, encantar, engañar y maniobrar sutilmente a sus adversarios, accederá al pináculo del poder. Logrará que la gente se doblegue a su voluntad, sin darse cuenta de sus maniobras, y, al no darse cuenta, tampoco le opondrán resistencia ni alimentarán resentimiento contra usted.

Para algunos, la idea de desarrollar en forma consciente los juegos del poder —aunque se lo haga de manera indirecta— resulta malvada, antisocial, un recuerdo del pasado. Creen que pueden salir del juego, comportándose de una manera que no tiene nada que ver con el poder. Es necesario cuidarse de ese tipo de personas porque, mientras hacia afuera expresan esas convicciones, por dentro suelen ser los más adictos participantes del juego del poder. Utilizan estrategias que disimulan con habilidad la naturaleza de la manipulación que están ejerciendo. Esos individuos suelen hacer gala de su debilidad y de su falta de poder, como si se tratase de una virtud moral. Pero quienes de veras carecen de poder no muestran su debilidad con el fin de ganar simpatía o respeto. Cuando se hace marcada ostentación de las propias debilidades, en realidad se está utilizando una estrategia muy eficaz, sutil y engañosa del juego del poder (véase Ley № 22, «Táctica de la capitulación»).

Otra estrategia del individuo que, supuestamente, no se dedica a buscar con afán el poder consiste en exigir la igualdad en todas las áreas de la vida. Según esas personas, todos debieran recibir el mismo trato, sea cual fuere su posición y su fuerza. Pero si, para evitar el tinte con que suele marcar el poder, se intenta tratar a todos por igual, de modo equitativo, se comprueba que existen personas que hacen determinadas cosas mejor que los demás. Tratar a todos por igual equivale a ignorar sus diferencias, y por ende elevar al menos capaz y rebajar a quienes se destacan.

No es en absoluto extraño que los corderos detesten a las aves de rapiña, pero esto no es motivo para condenar a las grandes aves de rapiña porque roban corderos. Y cuando los corderos murmuran entre ellos: «Estas aves de rapiña son malvadas, ¿acaso esto no nos da derecho a decir que todo aquello que sea lo opuesto de un ave de rapiña tiene, por fuerza, que ser bueno?», no hay nada intrínsecamente erróneo en semejante argumento, a pesar de que las aves de rapiña se mostrarán, en cierto grado sorprendidas y dirán: «No tenemos absolutamente nada en contra de esos buenos corderos, todo lo

También en este caso, muchos de los que actúan de esta forma en realidad están haciendo gala de otra de las estrategias del poder, al redistribuir las recompensas a su antojo.

contrario: la verdad es que los adoramos; nada más sabroso que un cordero bien tierno».

FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900

Otra forma de evitar el juego del poder es demostrar una absoluta sinceridad, dado que una de las principales técnicas de quienes buscan el poder es el engaño y el disimulo. Cuando se es muy franco, inevitablemente se lastima e insulta a muchas personas, algunas de las cuales optarán por devolver el golpe recibido. Nadie verá esas afirmaciones sinceras como algo por completo objetivo y carente de motivaciones personales. Y además estarán en lo cierto: la sinceridad suele ser, en efecto, una estrategia de poder, dirigida a convencer a la gente de que se es noble, altruista y de buen corazón. Es una forma de persuasión e, incluso, de sutil coerción.

Las únicas armas que nos permiten obtener de la gente lo que queremos son la fuerza y la astucia. Dicen que también el amor es un arma de ese tipo, pero ello equivale a esperar los días soleados, y en la vida es necesario aprovechar cada instante.

JOHANN VON GOETHE, 1749-1832

Por último, quienes afirman no participar de este juego suelen adoptar un aire ingenuo, que los protege de la acusación de perseguir el poder. También en este caso es recomendable tener cuidado, dado que el manto de la ingenuidad puede constituir una eficaz manera de fingir y engañar (véase Ley № 21, «Muéstrese más tonto de lo que es»). E incluso la candidez genuina no se encuentra libre de las trampas del poder. Los niños pueden ser ingenuos en muchos aspectos, pero a menudo actúan a partir de una necesidad fundamental de ejercer el control sobre quienes los rodean. El niño, por lo general, tiene una gran sensación de impotencia en el mundo de los adultos y por lo tanto utiliza todos los medios que se hallen a su disposición para imponer su voluntad. Individuos genuinamente inocentes pueden estar, sin embargo, comprometidos con el juego del poder y con frecuencia son horrendamente eficaces en él, dado que no se ven trabados por la reflexión. También aquí, quienes hacen gala de su inocencia suelen ser los menos inocentes.

Es posible reconocer a quienes supuestamente se abstienen de participar en el juego de la búsqueda del poder, por la manera en que hacen alarde de sus cualidades morales, de su piedad o de su exquisito espíritu de justicia. Pero, puesto que todos tenemos ansias de poder, y que casi todas nuestras acciones tienen por objetivo obtenerlo, quienes dicen que no lo buscan solo procuran encandilarnos y distraernos de sus juegos de poder a través de sus aires de superioridad moral. Si se los observa con detenimiento, se comprobará que con frecuencia son los más hábiles de todos cuando se trata de manipular indirectamente a los demás, cosa que algunos hacen en forma por entero inconsciente. Y de ninguna manera toleran que se difundan las tácticas que utilizan a diario.

La flecha disparada por el arquero podrá matar o no a una única persona. Pero las estratagemas urdidas por el hombre sabio pueden matar incluso al niño en el vientre de su madre.

KAUTILYA, FILÓSOFO INDIO, SIGLO III a. C.

Si el mundo es como una gigantesca corte intrigante y manipuladora en la cual nos hallamos todos atrapados, no tiene sentido alguno tratar de eludir el juego. Esto solo nos privará del poder, y la impotencia nos hará sentir más desgraciados. En lugar de luchar contra lo inevitable, en lugar de argumentar, gemir y sentirse culpable, es mucho mejor destacarse en el juego del poder. La verdad es que, cuanto mejor sepa manejar el poder, tanto mejor será como amigo, amante, pareja y persona. Al seguir el camino del cortesano perfecto (véase Ley № 24) aprenderá a hacer sentir bien a los demás y se convertirá en una fuente de placer para ellos, que pasarán a depender de sus habilidades y ansiarán su presencia. Dominar las 48 leyes que se presentan en este libro les ahorrará a los demás el dolor que genera el mal uso del poder, que es como jugar con fuego sin conocer sus propiedades. Si el juego del poder es ineludible, es mejor ser un artista que un burdo principiante o un negador.

Aprender este juego exige adecuarse a una cierta forma de ver el mundo, a un cambio de perspectiva. Requiere esfuerzos y años de práctica, ya que las aptitudes necesarias no aparecen en forma espontánea. Se necesita dominar ciertas habilidades básicas, y solo cuando las haya dominado, se hallará en condiciones de aplicar con mayor facilidad las leyes que gobiernan el logro del poder.

La más importante de esas habilidades, y la piedra fundamental del poder, es la capacidad de dominar sus emociones. Las respuestas emocionales suelen ser la mayor y principal barrera que lo separa del poder, un error que le costará mucho más que cualquier satisfacción temporaria que pueda producirle la expresión de sus sentimientos en un momento dado. Las emociones nublan la razón y, si no es capaz de ver la situación con claridad, no podrá prepararse para ella ni responder con un cierto grado de control.

La ira es la más destructiva de las reacciones emocionales, ya que es la que más intensamente nubla la visión. También ejerce un efecto multiplicador que de manera invariable torna la situación cada vez menos controlable, incrementando la intrepidez de su enemigo. Si usted procura destruir a un enemigo que lo ha herido, deberá lograr que baje la guardia, fingiendo amabilidad frente a él, en lugar de dejar traslucir su ira.

El amor y los afectos también son potencialmente destructivos, al cegarlo a los intereses, con frecuencia egoístas, de quienes usted menos sospecha que se hallen involucrados en el juego del poder. No es posible reprimir la ira o el amor, o evitar experimentar estos sentimientos, ni debería intentarlo. Pero sí debería tener mucho cuidado con el modo de expresarlos y —lo más importante— no permitir nunca que influyan sobre sus planes y estrategias.

Estrechamente relacionada con la capacidad de dominar sus emociones se halla la habilidad de distanciarse del momento presente y reflexionar de manera objetiva sobre el pasado y el futuro. Como Jano, la deidad romana de dos rostros, guardiana de todas las puertas y entradas, deberá ser capaz de mirar a la vez en ambas

direcciones a fin de poder lidiar mejor con el peligro, cualquiera sea la dirección de la que provenga. Este es el rostro que debe forjarse: una cara que otee continuamente el futuro y otra que examine el pasado.

> No pude menos que pensar, para mis adentros, en los engaños, en la gran cantidad y variedad de artimañas, en la diligencia con que el hombre agudiza su ingenio para engañar a los demás y de qué manera, a través de esas infinitas variaciones, se embellece el mundo.
>
> FRANCESCO VETTORI, CONTEMPORÁNEO Y AMIGO DE MAQUIAVELO, PRINCIPIOS DEL SIGLO XVI

Para el futuro, su lema debería ser: «Ni un día sin estar alerta». Nada debiera tomarlo por sorpresa, porque usted está imaginando constantemente los potenciales problemas, antes de que estos se produzcan. En lugar de perder el tiempo soñando con el final feliz de su plan o proyecto, debe trabajar sobre el cálculo de cualquier posible trastorno o problema que pudiese surgir en su desarrollo. Cuanto más lejos logre ver, más pasos podrá prevenir y más poderoso será.

El otro rostro de Jano mira hacia el pasado, pero no para recordar dolores o alimentar resentimientos. Esto solo reduciría su poder. La mitad del secreto del juego radica en aprender a olvidar los hechos del pasado que lo van carcomiendo y que nublan su razón. El verdadero objetivo de esa mirada hacia el pasado es llevar a cabo un constante proceso de autoeducación: mirar hacia el pasado para aprender de quienes lo precedieron. (La gran cantidad de ejemplos históricos que se incluyen en el presente libro lo ayudarán en ese proceso). Una vez analizado el pasado histórico, se detendrá a mirar el pasado más inmediato, poniendo bajo la lupa sus acciones y las de sus amigos. Esta es la escuela más eficaz para aprender, dado que las enseñanzas provienen de su experiencia personal.

Comience por revisar los errores cometidos en el pasado, sobre todo los que más serios problemas le causaron en su vida. Analícelos guiándose por *Las 48 leyes del poder* y extraiga de cada uno una lección y hágase una promesa: «Nunca voy a repetir ese error, nunca volveré a caer en ese tipo de trampa». Si logra observarse y evaluarse de esa manera, podrá aprender a romper los esquemas según los cuales actuaba en el pasado, lo que constituye una capacidad sumamente valiosa.

> Los principios no existen, lo único que existe son los hechos. No hay bien ni mal, ya que estos son solo circunstancias. El hombre superior se compromete con los hechos y las circunstancias a fin de dirigirlos. Si hubiese principios y leyes fijas, las naciones no los cambiarían como uno cambia la camisa, y no se puede esperar que un hombre sea más sabio que toda una nación.
>
> HONORÉ DE BALZAC, 1799-1850

El poder requiere la habilidad de jugar con las apariencias. Para ello, deberá aprender a ponerse muchas máscaras y a llevar una bolsa llena de trucos y artimañas. El engaño y la simulación no deben considerarse algo sucio o inmoral. Toda interacción humana exige cierta cuota de engaño en distintos niveles, y en cierta medida lo que diferencia al ser humano del animal es su capacidad de mentir y embaucar. En los mitos griegos, en el ciclo Mahabharata de la India, en la leyenda épica de Gilgamesh del Oriente Medio, el uso de las artes del engaño es privilegio de los dioses. Uno de los grandes hombres de la mitología,

Ulises, fue valorado por su habilidad de rivalizar con la capacidad de los dioses, robarles algunos de sus poderes divinos y competir con ellos en agudeza de ingenio y triquiñuelas. El engaño es un desarrollado arte de la civilización y una de las armas más poderosas en el juego del poder.

No se puede engañar con éxito si no se toma una cierta distancia de uno mismo, es decir, si no se logra ser muchas personas distintas, llevando la máscara que el día y el momento requieran. Con un enfoque de tal flexibilidad frente a todas las apariencias, incluso la suya propia, perderá gran parte de esa carga interior que lo retiene o limita. Torne su rostro tan maleable como el de un actor, trabaje para ocultar sus intenciones frente a los demás, practique el arte de atraer a la gente hacia sus trampas. Jugar con las apariencias y dominar el arte del engaño es uno de los placeres estéticos de la vida. Y también constituye un componente clave en la adquisición del poder.

Si el engaño es el arma más poderosa de su arsenal, la paciencia (en todos sus actos) debe ser su escudo fundamental. La paciencia lo protegerá de cometer crasos y estúpidos errores. Al igual que el control de sus emociones, la paciencia es una habilidad que no surge en forma espontánea, sino que se adquiere. Pero, para el caso, nada de lo relacionado con el poder es natural. El poder tiene más relación con lo divino que con el mundo natural. Y la paciencia es la virtud suprema de los dioses, que disponen de todo el tiempo del mundo. Todo lo bueno sucederá al fin, el pasto volverá a crecer si usted le da tiempo y sabe anticipar el futuro. La impaciencia, por su parte, solo lo debilitará. Es la principal barrera entre usted y el poder.

El poder es, en esencia, amoral. Una de las habilidades más importantes que deberá adquirir es la capacidad de aprender a ver circunstancias, en lugar de, simplemente, el bien o el mal. El poder es un juego —esto es algo que hay que reiterar una y otra vez— y en un juego usted no juzga a sus contrincantes por sus intenciones sino por el efecto de sus acciones. Usted mide la estrategia y el poder de su adversario por lo que puede ver y sentir. ¡Cuántas veces se hace hincapié en las intenciones de alguien, solo para disimular el engaño! ¿Qué importancia tiene si otro jugador, ya sea amigo o rival, tiene buenas intenciones y solo piensa en los intereses de usted, si los efectos de su acción conducen a la ruina y a la confusión? Es natural que las personas enmascaren sus acciones con todo tipo de justificativos y afirmen siempre que han actuado de buena fe. Usted tiene que aprender a reírse por dentro cada vez que oiga algo semejante y nunca permitirse evaluar las intenciones y acciones de alguien por medio de juicios morales, que en realidad solo son una excusa para la acumulación de poder.

Se trata de un juego. Su adversario está sentado frente a usted. Ambos se comportan como un caballero o una dama, observando las reglas del juego y sin tomar en forma personal nada de lo que se hace o dice. Usted juega con una estrategia determinada y observa los movimientos de su contrincante con la mayor serenidad de que es capaz. Al final, apreciará más la cortesía de quienes juegan contra usted que

sus buenas y dulces intenciones. Entrene su ojo para seguir los resultados de los movimientos de su adversario, para observar las circunstancias externas, y no permita que nada lo distraiga.

La mitad de su dominio del poder proviene de lo que usted *omite* hacer, de lo que usted *no se permite* involucrar. Para dominar esta habilidad, deberá aprender a juzgar todo según lo que le cuesta. Como dijo Nietzsche: «El valor de una cosa a veces no radica en lo que se logra con ella, sino en lo que se paga por ella, es decir, lo que nos *cuesta*». Quizás usted logre su objetivo, e incluso un objetivo valioso, pero… ¿a qué precio? Aplique esta pauta a todo, aun cuando se trata de colaborar con otros o prestar ayuda a alguien. Al final de cuentas, la vida es corta, las oportunidades son pocas y usted solo posee una cantidad limitada de energía. En este sentido, el tiempo es un factor tan importante como cualquier otro. Nunca pierda tiempo valioso, o su paz espiritual, en los asuntos de otras personas: hacerlo equivale a pagar un precio demasiado elevado.

El poder es un juego social. Para aprenderlo y dominarlo deberá desarrollar la habilidad de estudiar y comprender a la gente. Como expresó Baltasar Gracián, el gran pensador y cortesano del siglo XVII: «Mucha gente invierte su tiempo en estudiar las características de animales o de plantas. ¡Cuánto más importante sería estudiar a la gente con que tenemos que vivir o morir!». Para ser un maestro en el juego del poder, también deberá ser un maestro en psicología. Deberá reconocer motivaciones y ver a través de la cortina de humo con que la gente rodea sus acciones. La comprensión de los motivos ocultos de la gente es el conocimiento fundamental para adquirir poder. Le abre las puertas a infinitas posibilidades de engaño, seducción y manipulación.

El ser humano es infinitamente complejo, y usted podrá pasarse la vida entera observando a la gente sin comprenderla por completo. De ahí que sea de crucial importancia comenzar su aprendizaje ya mismo. Al hacerlo, también deberá tener presente un principio importante: Nunca discrimine a quien estudie ni en quien confíe. Nunca confíe en nadie por completo y estudie a todo el mundo, incluso a sus seres queridos y a sus amigos.

Por último, deberá aprender a tomar siempre por el camino indirecto hacia el poder. Disimule su astucia. Como una bola de billar, que carambolea varias veces antes de dar en el blanco, sus movimientos deberán ser planificados y desarrollados de la manera menos evidente. Al aprender el arte de la acción indirecta prosperará en las cortes modernas, ya que aparentará ser un paradigma de decencia y, en cambio, será un manipulador consumado.

Considere *Las 48 leyes del poder* como una especie de manual en el arte del accionar indirecto. Estas leyes se basan en escritos de hombres y mujeres que han estudiado y llegado a dominar el juego del poder. Estos escritos abarcan un período de más de

tres mil años y fueron creados en civilizaciones tan dispares como la antigua China y el Renacimiento Italiano. Sin embargo, tienen hilos conductores y tramas en común, que guardan directa relación con la existencia de una esencia del poder que aún no se ha articulado por completo. *Las 48 leyes del poder* son el destilado de esa sabiduría acumulada, recogida de los escritos de los más ilustres estrategas (Sun-tzu, Clausewitz), estadistas (Bismarck, Talleyrand), cortesanos (Castiglione, Gracián), seductores (Ninon de Lenclos, Casanova) y de los grandes estafadores (Yellow Kid Weil) de la historia.

Las leyes se rigen todas por una premisa muy simple: Determinadas acciones casi siempre incrementan el poder del individuo (la observancia de la ley), mientras que otras lo reducen e incluso conducen a su ruina (la transgresión de la ley). Estas transgresiones y observancias se ilustran por medio de ejemplos tomados de la historia. Las leyes son definitivas y atemporales.

Las 48 leyes del poder puede ser usado de diversas formas. Leyendo el libro en forma cronológica, de principio a fin, usted podrá aprender mucho sobre el poder en general. A pesar de que quizá le parezca que algunas de las leyes no tienen relación directa con su vida, es probable que con el transcurso del tiempo descubra que todas ellas tienen cierta aplicación y que, de hecho, se hallan todas interrelacionadas. Al obtener un panorama general de todo el tema le será posible evaluar sus propias acciones en el pasado y obtener un mayor grado de control sobre sus circunstancias inmediatas. Una lectura detenida y profunda del libro seguirá inspirando su forma de pensar y de reevaluar sus actos, aún mucho después de haberla finalizado.

El libro también ha sido diseñado para hojearlo y analizar la ley que, en un momento determinado, le resulte más cercana a su realidad. Supongamos que está viviendo un problema con un superior y no logra comprender por qué sus esfuerzos no han obtenido mayor reconocimiento o conducido a un ascenso. Varias de las leyes se refieren de manera específica a la relación entre jefe y subordinado, y sin duda usted está transgrediendo alguna de ellas. La lectura de los párrafos iniciales referidos a las 48 leyes, en la tabla de contenidos de este libro, le permitirá identificar la ley relacionada con su situación específica.

Por último, el libro puede ser leído sin seguir un orden específico, por mero entretenimiento y para emprender un grato recorrido por las debilidades y los grandes logros de quienes nos han precedido en el tiempo y en la historia, en el juego del poder. Pero aquí cabe hacer una advertencia para quienes pretendan leer este libro por simple y superficial diversión: El poder es, a su manera, infinitamente seductor y engañoso. Es un laberinto, y su mente quedará atrapada en la resolución de sus innumerables problemas, cuando menos lo piense, se dará cuenta de cuán profundamente se ha enfrascado en el tema. Es decir que el libro resulta mucho más divertido si se lo toma en serio. Un tema tan crítico no admite frivolidades. Los dioses del poder desaprueban a los frívolos, solo brindan satisfacción plena a quienes estudian y reflexionan, y castigan a quienes chapotean en lo llano, buscando apenas

pasarlo bien.

> Cualquier hombre que intente ser bueno todo el tiempo terminará yendo a la ruina entre la gran cantidad de hombres que no lo son. Por lo tanto, un príncipe que quiera conservar su autoridad deberá aprender a no ser bueno y usar ese conocimiento, o prescindir de su uso, según las necesidades que se presenten.
>
> *EL PRÍNCIPE, NICOLÁS MAQUIAVELO, 1469-1527*

LEY N.º 1

NUNCA LE HAGA SOMBRA A SU AMO

CRITERIO

Esfuércese siempre por lograr que quienes están jerárquicamente por encima de usted se sientan cómodos con su sensación de superioridad. No permita que sus deseos de complacerlos o impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y de su capacidad, ya que ello podrá generar un efecto opuesto al deseado, es decir, inspirar temor e inseguridad en sus superiores. Hágalos aparecer siempre más brillantes de lo que en realidad son… y accederá a la cumbre del poder.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Nicolás Fouquet, el ministro de Finanzas de Luis XIV durante los primeros años del reinado de este, era un hombre generoso, amante de las fiestas opulentas, las mujeres bonitas y la poesía. También amaba el dinero, dado que llevaba un estilo de vida bastante extravagante. Fouquet era muy hábil y, en gran medida, un colaborador indispensable para el rey, por lo tanto, a la muerte del primer ministro Jules Mazarin, en 1661, el ministro de Finanzas esperaba ser designado su sucesor. El rey, en cambio, decidió suprimir ese cargo. Estas y otras actitudes llevaron a Fouquet a sospechar que estaba cayendo en desgracia y, por lo tanto, decidió congraciarse con el rey organizando la fiesta más espectacular jamás vista. El motivo oficial de la fiesta era celebrar la inauguración del castillo de Fouquet, Vaux-le-Vicomte, pero su objetivo real era homenajear al rey, invitado de honor del agasajo.

Los más notables representantes de la nobleza europea y algunas de las mentes más brillantes de la época —La Fontaine, La Rochefoucauld, *Madame* de Sévigné— asistieron a la fiesta. Moliere escribió una obra teatral para la ocasión, en la cual él mismo actuaría, sobre el final de la velada. La fiesta comenzó con una opulenta cena de siete platos, en la que se sirvieron especialidades de Oriente nunca antes probadas en Francia, así como nuevos platos especialmente creados para la ocasión. La cena fue acompañada por música compuesta por expreso encargo de Fouquet en honor al rey.

Después de la cena, los invitados pasearon por los jardines del palacio. Con el tiempo los parques y las fuentes de Vaux-le-Vicomte habrían de inspirar los jardines de Versailles.

Fouquet acompañó personalmente al joven rey en un recorrido por el diseño geométrico de arbustos y canteros florales. Cuando llegaron a los canales que surcaban los jardines, disfrutaron de un espectáculo de fuegos artificiales, seguido por la representación de la obra de Moliere. La fiesta duró hasta muy entrada la noche y todo el mundo coincidió en que nunca antes habían vivido una celebración tan espectacular.

Al día siguiente, Fouquet fue arrestado por el jefe de los mosqueteros del rey, D’Artagnan. Tres meses más tarde, fue juzgado por desfalco al Tesoro Nacional. (En realidad, la mayor parte de los fondos, de cuyo robo se lo acusó, habían sido sustraídos para la Corona y aprobados por el rey). Fouquet fue hallado culpable y enviado a la prisión más remota de Francia, en lo alto de los Pirineos, donde pasó los últimos veinte años de su vida en solitaria reclusión.

INTERPRETACIÓN

Luis XIV, el Rey Sol, era un hombre orgulloso y arrogante que deseaba ser siempre el centro de atención. No soportaba que nadie lo superase en opulencia, y mucho menos ser opacado por su ministro de Finanzas. Como sucesor de Fouquet, Luis XIV designó a Jean-Baptiste Colbert, un hombre conocido por su moderación y famoso por dar las fiestas más aburridas de todo París. Colbert se aseguró de que cuanto fondo líquido hubiese en el Tesoro fuese a parar directamente a manos del rey. Con estos dineros, Luis XIV construyó un palacio aún más espléndido que el de Fouquet: el célebre palacio de Versailles. Empleó a los mismos arquitectos, decoradores y paisajistas que construyeran el palacio de su exministro de Finanzas. Y en Versailles, Luis XIV celebró fiestas aún más extravagantes que aquella que costó a Fouquet su libertad.

Analicemos la situación. La noche de la fiesta, al presentar ante Luis XIV espectáculo tras espectáculo, uno más espléndido que el otro, Fouquet tuvo la intención de demostrar su lealtad y devoción para con el rey. Esperaba que aquella fiesta no solo le permitiera recuperar el beneplácito del rey, sino también demostrar su buen gusto, sus relaciones y su popularidad, subrayando así lo indispensable que era él para el rey y probando ante este que sería un excelente primer ministro. Pero en realidad sucedió todo lo contrario. Cada nuevo espectáculo, cada sonrisa de apreciación dirigida por los huéspedes a Fouquet hicieron sentir a Luis XIV que sus propios amigos y súbditos estaban más fascinados con el ministro de Finanzas que con él, y que Fouquet hacía indebida ostentación de su fortuna y de su poder. En lugar de halagar a Luis XIV, la elaborada fiesta de Fouquet ofendió la vanidad personal del soberano. Por supuesto, Luis XIV no iba a admitir semejante cosa, de modo que encontró, en cambio, una excusa conveniente para librarse del hombre que, sin darse cuenta, lo había hecho sentirse inseguro.

Este es el destino que corren, de una u otra forma, todos aquellos que desequilibran la autoestima de su amo, hieren su vanidad o le hacen dudar de su preeminencia.

> Al comienzo de la velada, Fouquet estaba en la cima del mundo. Cuando la fiesta llegó a su fin, había caído en un abismo.
>
> *VOLTAIRE, 1694-1778*

OBSERVANCIA DE LA LEY

A principios del siglo XVII, el astrónomo y matemático italiano Galileo se encontraba en una situación sumamente difícil. Dependía de la generosidad de los grandes gobernantes y, como todos los científicos del Renacimiento, solía obsequiar sus

inventos y descubrimientos a los grandes gobernantes y regentes la época. Por ejemplo, en cierta oportunidad obsequió una brújula militar de su invención al duque de Gonzaga. Luego le dedicó un libro, en el que explicaba el uso de dicha brújula, a los Médicis. Ambos gobernantes se sintieron muy agradecidos y a través de ellos Galileo logró reunir más alumnos. Pero, por importantes que fuesen sus descubrimientos, sus amos, por lo general, le retribuían con obsequios y no con dinero en efectivo. Esto hacía que viviera en constante inseguridad y dependencia económica. Fue entonces cuando pensó que debía de existir otra forma de manejar aquella situación.

Galileo vislumbró una nueva estrategia en 1610, cuando descubrió las lunas de Júpiter. En lugar de dividir su descubrimiento entre sus distintos amos —donando a uno el telescopio que había usado, dedicando a otro un libro, y así sucesivamente—, como lo había hecho en el pasado, decidió centrar su atención exclusivamente en los Médicis. Los eligió por un motivo particular: poco después de que Cosme I estableció la dinastía de los Médicis, en 1540, había convertido a Júpiter, el más poderoso de los dioses, en el símbolo de la familia, un símbolo de poder que iba más allá de la política y del negocio bancario, ya que estaba ligado a la antigua Roma y a sus deidades.

Galileo convirtió el descubrimiento de las lunas de Júpiter en un acontecimiento cósmico que honraba la grandeza de los Médicis. Poco después del descubrimiento anunció que «los brillantes astros [las lunas de Júpiter] se ofrecían en los cielos» a su telescopio, al mismo tiempo en que Cosme II era entronizado. Dijo que el número de lunas —cuatro— armonizaba con el número de Médicis (Cosme II tenía tres hermanos) y que las lunas giraban en torno de Júpiter como esos cuatro hijos giraban en torno de Cosme I, el fundador de la dinastía. Más que una coincidencia, ello demostraba que los mismos cielos reflejaban la ascendencia de la familia de los Médicis. Después de dedicar este descubrimiento a los Médicis, Galileo mandó confeccionar un emblema que representaba a Júpiter sentado sobre una nube, con los cuatro astros girando a su alrededor, y lo obsequió a Cosme II como símbolo de su unión con los astros.

En 1610, Cosme II nombró a Galileo filósofo y matemático oficial de la corte, con un salario respetable. Para un científico, aquello era un verdadero golpe de buena fortuna, que puso fin a sus días de pobreza y necesidades.

INTERPRETACIÓN

Con una sola jugada, Galileo ganó más con su nueva estrategia que en años de súplicas. La razón es simple: todos los amos desean brillar más que el resto de la gente.

No les importa la ciencia ni la verdad empírica ni el último invento. Les preocupa

su fama y su gloria. Galileo dio a los Médicas una gloria infinitamente mayor, al vincular su nombre con las fuerzas cósmicas, que mencionándolos como patrocinadores de algún nuevo invento o descubrimiento.

Ni siquiera los científicos pueden eludir las veleidades de la vida cortesana y los padrinazgos. Como todos, necesitan servir a los amos que controlan los recursos monetarios. Y su gran poder intelectual puede hacer que esos amos se sientan poco seguros de sí mismos y perciban que solo están para suministrar los fondos… una tarea poco noble. El productor de una gran obra quiere sentir que es algo más que el que financia una empresa, también quiere aparecer como creativo y poderoso, incluso más poderoso que la obra producida en su nombre. En lugar de hacerlo sentir inseguro, es necesario concederle gloria. Galileo no desafió la autoridad intelectual de los Médicis con su descubrimiento, ni los hizo sentir inferiores. Al ponerlos literalmente en el nivel de los astros, los hizo aparecer como tales en las cortes italianas. No le hizo sombra a su amo, sino que logró que su amo brillara más que nadie.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Todos tenemos inseguridades. Cuando uno se presenta ante el mundo y muestra sus talentos, naturalmente genera en los demás todo tipo de resentimientos, envidia y otras manifestaciones de inseguridad. Esto es algo que hay que tener en cuenta. Uno no puede pasar la vida preocupándose por los mezquinos sentimientos de los demás. Sin embargo, con sus superiores deberá encarar la situación de manera diferente: Cuando se trata del poder, hacerle sombra al amo es quizá el peor error de todos los que se pueden cometer.

No se engañe pensando que la vida ha cambiado mucho desde los días de Luis XIV o de los Médicis. Quienes logran ocupar posiciones de poder en la vida son como las reinas y los reyes: quieren sentirse seguros y superar a quienes los rodean en inteligencia, simpatía, ingenio y encanto. Creer que al hacer gala de sus dones y talentos usted va a ganar el afecto de su amo es un error fatal, aunque muy común. Su superior podrá simular aprecio, pero en la primera oportunidad que se le presente lo reemplazará con alguien menos inteligente, menos atractivo y menos amenazador, como Luis XIV reemplazó al brillante Fouquet con el mediocre y maleable Colbert. Y, al igual que Luis XIV, no admitirá la verdad, sino que encontrará alguna excusa para librarse de su presencia.

Esta Ley implica dos normas que deberá aprender. Primero, que es posible hacerle sombra a su amo con ser simplemente usted mismo. Hay amos que son muy inseguros… terriblemente inseguros. Y basta con ser encantador y desenvuelto para hacerles sombra.

Nadie tuvo más talentos naturales que Astorre Manfedi, príncipe de Faenza. Era

el más apuesto de todos los jóvenes príncipes italianos y cautivaba a sus súbditos con su generosidad y su espíritu abierto.

En el año 1500, César Borgia puso sitio a Faenza. Cuando la ciudad se rindió, sus ciudadanos esperaban lo peor de parte del cruel Borgia, quien, sin embargo, decidió perdonar a la población. Se contentó con ocupar la fortaleza, no ejecutó a ninguno de los ciudadanos y permitió que el príncipe Manfredi, que solo tenía dieciocho años de edad, permaneciera en su corte, con total libertad.

Sin embargo, algunas semanas más tarde, los soldados apresaron a Astorre Manfredi y lo llevaron a una prisión romana. Un año más tarde, su cuerpo fue encontrado en el río Tíber, con una piedra atada al cuello. Borgia justificó el horrible acto alegando cargos de traición y conspiración, pero el problema de fondo era la vanidad y la inseguridad de Borgia. El joven, sin siquiera intentarlo, le hacía sombra. En vista de los talentos naturales de Manfredi, su sola presencia hacía aparecer a Borgia menos atractivo y carismático. La lección es simple: si usted no puede dejar de ser encantador y de mostrar sus talentos, deberá aprender a evitar ese tipo de monstruos vanidosos. La otra posibilidad consiste en aprender a disimular hábilmente sus virtudes cuando esté al lado de un César Borgia.

En segundo lugar, nunca piense que, porque el amo lo aprecia, usted puede hacer lo que se le dé la gana. Se podrían escribir varios tomos sobre favoritos que cayeron en desgracia por dar por sentado que su posición era inamovible o por atreverse a hacerle sombra a su amo. En Japón, a fines del siglo XVI, el favorito del emperador Hideyoshi era un hombre llamado Sen No Rikyu. Artista máximo de la ceremonia del té, que se había convertido en una obsesión entre la nobleza, fue uno de los asesores de mayor confianza de Hideyoshi, tenía sus propios aposentos dentro del palacio y era honrado en todo el Japón. Sin embargo, en 1591 Hideyoshi lo hizo arrestar y condenar a muerte. Rikyu se quitó la vida. Solo más tarde se descubrió la causa de ese repentino cambio de suerte: parece que Rikyu, de origen campesino y luego favorito de la corte, mandó tallar su estatua en madera, que lo mostraba calzado con sandalias (un signo de nobleza) y en una pose altiva. Hizo colocar esta estatua en el templo más importante del palacio, a la vista de toda la realeza. Para Hideyoshi, esta actitud significaba que Rikyu no conocía sus límites. Al suponer que gozaba de los mismos derechos que los integrantes de la alta nobleza, olvidó que su posición dependía del emperador y llegó a creer que él mismo se la había ganado. Esto constituyó un imperdonable error de cálculo acerca de su propia importancia, por el que pagó con su vida. Recuerde lo siguiente: nunca dé por segura su posición y nunca permita que los favores que reciba se le suban a la cabeza.

Conociendo los riesgos que implica el hacerle sombra a su amo, usted podrá utilizar esta Ley en su propio beneficio. En primer lugar, debe halagar y ensalzar a su amo. Los elogios abiertos pueden llegar a resultar eficaces, pero tienen sus límites, es algo demasiado obvio y directo, y puede ser mal visto por los demás cortesanos. El elogio discreto e indirecto es mucho más poderoso y efectivo. Por ejemplo, si usted

es más inteligente que su amo, demuestre lo opuesto: hágalo aparecer más inteligente que usted. Actúe en forma ingenua. Simule necesitar de su pericia. Cometa errores intranscendentes que no lo perjudiquen en el largo plazo pero que le brinden la oportunidad de pedir ayuda, cosa que a los amos les encanta. Un amo que no puede brindarle el don de su experiencia puede llegar a hacerlo blanco de su rencor y de su mala voluntad.

Si sus ideas son más creativas que las de su amo, atribúyaselas de la manera más pública posible. Deje en claro que el consejo de usted es solo un eco del consejo de él.

Si usted supera a su amo en rapidez e ingenio, está bien que desempeñe el papel del bufón del rey, pero no lo haga aparecer a él frío y taciturno en comparación. En caso necesario, baje los decibeles de su humor y encuentre la forma de hacerlo quedar como alguien divertido, con sentido de humor. Si usted es, por naturaleza, más sociable y generoso que su amo, tenga cuidado de no convertirse en la nube que tapa la luz que él irradia hacia los demás. Es su amo el que tiene que parecer el Sol, en torno del cual gira todo el mundo, un Sol que irradia poder y esplendor y se constituye en centro de atención. Si usted se ve en la situación de oficiar de anfitrión de su amo, ganará su simpatía evidenciando sus recursos limitados. Cualquier intento de impresionarlo con su gracia y generosidad puede resultarle fatal. Aprenda de Fouquet, o pagará el precio que él tuvo que pagar.

En todos estos casos, disimular sus aspectos fuertes no es señal de debilidad, si esta estrategia termina otorgándole poder. Al dejar que otros le hagan sombra a usted, retiene el control en lugar de convertirse en víctima de su inseguridad. Todo esto le vendrá bien el día en que decida elevarse por encima de su nivel de subordinado. Si, como Galileo, usted puede dar más lustre a su amo ante los ojos de los demás, será para él un regalo del cielo y logrará ascender de inmediato.

Imagen

Los astros del cielo. Solo puede haber un Sol por vez. Nunca tape la luz del Sol ni compita con el Sol en cuanto a luminosidad, procure, más bien, diluirse en el cielo y encontrar la forma de incrementar la intensidad lumínica del astro que es su amo.

Autoridad

Evite hacerle sombra a su amo. Toda superioridad es fastidiosa, pero la superioridad de un súbdito por sobre su príncipe no solo es estúpida sino fatal. Esta es una de las lecciones que los astros del cielo nos enseñan: podremos ser parientes cercanos del Sol y brillar tanto como él, pero nunca debemos aparecer en su compañía.

(Baltasar Gracián, 1601-1658)

Invalidación

Usted no puede vivir cuidándose de no contrariar a ninguna de todas las personas con las que se cruza pero puede ser selectivamente cruel. Si su superior es una estrella en decadencia, no tiene por qué temer hacerle sombra.

No sienta piedad, ya que su amo tampoco tuvo ningún tipo de escrúpulos cuando, a sangre fría, se abría camino hacia la cumbre del éxito. Mida con cuidado la fuerza de su amo. Si descubre que es débil, acelere discretamente su caída: en momentos clave, muéstrese más capaz, más encantador y más sagaz que él. Si la posición de su superior es muy débil y está a punto de caer, deje que la situación siga su curso natural. Pero si su amo se encuentra en una posición firme, aunque usted se sepa más capaz, tómese su tiempo y tenga paciencia. Según el curso natural de los hechos, con el correr del tiempo el poder se debilita y cae. Algún día su amo habrá de caer y, si usted juega sus cartas con habilidad, lo sobrevivirá y superará.

LEY N.º 2

NUNCA CONFÍE DEMASIADO EN SUS AMIGOS, APRENDA A UTILIZAR A SUS ENEMIGOS

CRITERIO

Desconfíe de los amigos, suelen ser los primeros en traicionarlo, ya que caen fácilmente presa de la envidia. También suelen convertirse en irrespetuosos y tiranos. En cambio, emplee a quien haya sido su enemigo, y le será más leal que un amigo, ya que deberá hacer mayores esfuerzos para demostrar su adhesión. Lo cierto es que usted debe temer más a sus amigos que a sus enemigos. Si no tiene enemigos, busque la forma de creárselos.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

> Para tener un buen enemigo, elige a un amigo: este sabrá golpear donde más duele.
>
> DIANE DE POITIERS, 1499-1566, AMANTE DE ENRIQUE II DE FRANCIA

A mediados del siglo IX a. C., un joven de nombre Miguel III ascendió al trono del Imperio Bizantino. Su madre, la emperatriz Teodora, había sido desterrada a un monasterio, y el amante de ella, Teoctistus, asesinado. La conspiración para destituir a Teodora y entronizar a Miguel había sido encabezada por el tío de este, de nombre Bardas, un hombre sagaz y ambicioso. Miguel era un gobernante sin experiencia alguna, rodeado de intrigantes, asesinos y libertinos. En esos tiempos de peligro, se vio necesitado de alguien en quien poder confiar y que desempeñara el papel de sincero consejero. Pensó de inmediato en Basilio, su mejor amigo. Basilio no tenía experiencia alguna en lo relativo a política y gobierno (era el jefe de los establos reales), pero había demostrado, una y otra vez, su lealtad y su gratitud para con Miguel.

> Cada vez que asigno un puesto vacante, genero cien descontentos y un ingrato.
>
> LUIS XIV, 1638-1715

Los dos hombres se habían conocido algunos años antes, en esa oportunidad, Miguel estaba visitando los establos, cuando un caballo salvaje se espantó y comenzó a correr sin control hacia donde él se hallaba. Basilio, joven jinete de Macedonia, salvó la vida de Miguel al controlar al caballo desbocado. La fuerza y el coraje del joven impresionaron de tal manera a Miguel, que de inmediato ascendió a Basilio de oscuro entrenador de caballos a la posición de jefe de las caballerizas reales. Colmó a su amigo de obsequios y favores, y ambos terminaron siendo inseparables. Basilio fue enviado a la mejor escuela de Bizancio y el tosco campesino se convirtió en un culto y agradable cortesano.

Nombrado emperador, Miguel necesitaba a su lado a alguien que le fuese absolutamente leal. ¿Quién mejor para confiarle el delicado puesto de chambelán y principal consejero, que el joven que le debía todo lo que había llegado a ser?

Basilio podría ser capacitado para su nuevo trabajo, y Miguel lo amaba como a un hermano. Ignorando el consejo de quienes le recomendaron dar ese puesto a Bardas, mucho más apto, Miguel escogió como asistente a su amigo.

> Es así como, por mi parte, me he visto decepcionado más de una vez por la persona que más quería y en cuyo amor confiaba por sobre el de todos los demás. Por lo tanto, creo que está bien amar y servir a una persona por encima de todas las demás, de acuerdo con su mérito y su valor, pero nunca hay que confiar tanto en la tentadora trampa de la amistad como para luego tener motivos para arrepentirse.

Basilio aprendió con facilidad y rapidez, y pronto estuvo en condiciones de asesorar al emperador sobre todos los asuntos de Estado. El único problema resultó ser el dinero, ya que Basilio nunca consideraba suficiente lo que se le pagaba. Al estar expuesto a los lujos y esplendores de la vida cortesana de Bizancio, se tornó avaro y ambicioso. Miguel duplicó y luego triplicó su salario, le otorgó

un título de nobleza y lo casó con una de sus propias amantes, Eudocia Ingerina. Mantener satisfecho a su amigo y hombre de confianza bien valía aquel precio. Pero los problemas no terminaron allí.

Bardas había pasado a ser jefe del ejército, y Basilio convenció a Miguel de que ese hombre era ilimitadamente ambicioso. Con la ilusión de poder controlar a su sobrino, Bardas había conspirado para ponerlo en el trono. Nada le impedía volver a conspirar, esta vez para deponer a Miguel y asumir él mismo el gobierno del imperio. Tanto hizo y dijo Basilio contra Bardas, que al fin Miguel decidió mandar asesinar a su tío. Durante una importante carrera de caballos, Basilio se acercó a Bardas en medio de la multitud y lo mató a puñaladas. Poco después, solicitó reemplazarlo como jefe del ejército, a fin de ejercer mejor control sobre las fuerzas armadas y poder sofocar cualquier intento de rebelión. El emperador le concedió el cargo.

El poder y la fortuna de Basilio fueron creciendo y, pocos años más tarde, Miguel —que se encontraba en apuros económicos debido a sus propios despilfarros— le pidió que le devolviera parte del dinero que Basilio había tomado prestado a lo largo de los años. Para gran consternación del joven emperador, Basilio se negó con tanta firmeza y arrogancia que se dio cuenta de pronto del problema que enfrentaba: su exjefe de establos había llegado a poseer más dinero, más aliados en el ejército y en el Senado y, por último, más poder que el propio emperador. Algunas semanas después, tras una noche de mucho beber, Miguel se despertó y se vio rodeado por soldados. Basilio contempló la escena impávido, mientras sus hombres asesinaban al emperador a puñaladas. Después de autoproclamarse emperador, cabalgó por las calles de Bizancio llevando en triunfo, en la punta de una larga pica, la cabeza de su exbenefactor y mejor amigo.

Interpretación

Miguel III de Bizancio puso su futuro a merced del sentimiento de gratitud que creía que Basilio debía de albergar hacia él. No dudaba de que Basilio le serviría mejor que nadie, ya que le debía su riqueza, su educación y su posición. Luego, una vez que Basilio estuvo en el poder, no dudó en darle todo lo que este le requería para fortalecer el lazo que los unía. Solo cuando vio el gesto de burla en el rostro de Basilio, Miguel se dio cuenta del error fatal que había cometido.

Había creado un monstruo. Permitió que el hombre viera el poder de tan cerca que terminó deseando más y más, al darle todo cuanto exigía, y al encumbrarlo gracias a la caridad recibida de su benefactor, solo logró que Basilio hiciera lo que hacen tantos en una situación similar: olvidar los favores recibidos y creer que han ganado su éxito gracias a sus propios méritos.

En el momento en que tomó conciencia de la realidad, Miguel aún estaba a

tiempo de salvar su vida, pero la amistad y el amor suelen impedirnos ver nuestros propios intereses. Nadie cree que un amigo puede traicionarlo, y Miguel no lo creyó hasta el día en que su cabeza terminó en la punta de la pica.

> Señor, protégeme de mis amigos, que de mis enemigos me protejo yo mismo.
>
> *VOLTAIRE, 1694-1778*

OBSERVANCIA DE LA LEY

Durante varios siglos después de la caída de la dinastía Han (año 222 d. C.) la historia china presenta una serie de golpes de Estado violentos y sangrientos, uno tras otro. Los hombres del ejército conspiraban para asesinar a un emperador débil, para luego reemplazarlo por un general fuerte y colocarlo en el trono del dragón. El general iniciaba una nueva dinastía y se hacía coronar emperador. Para asegurar su supervivencia, asesinaba a los generales que lo habían acompañado en el golpe. Algunos años más tarde, sin embargo, el modelo volvía a repetirse: nuevos generales volvían a levantarse y asesinaban al emperador o a sus hijos. Ser emperador de China significaba estar solo, rodeado por una jauría de enemigos. Era la posición de menor poder y seguridad que existía.

En el año 959 d. C., el general Chao K'uang-yin se convirtió en el emperador Sung. Tenía plena conciencia de que era muy probable que, en el término de uno o dos años, lo asesinaran. ¿Cómo podía hacer para romper ese esquema? Al poco tiempo de haber sido entronizado como emperador, Sung ordenó que se realizara un banquete para celebrar el advenimiento de la nueva dinastía, al que invitó a los más poderosos comandantes del ejército. Después de que todos bebieron mucho vino, Sung despidió a los guardias y a todos los demás invitados, menos a los generales, que empezaron a temer que el emperador los asesinara

La serpiente, el campesino y la garza

Una serpiente, perseguida por cazadores, pidió a un campesino que le salvara la vida. Para ocultarla de sus perseguidores, el campesino se puso en cuclillas y dejó que la serpiente se enrollara en su vientre. Pero cuando el peligro hubo pasado y el campesino pidió a la víbora que saliera de su refugio, esta se negó a hacerlo. Contra el vientre del hombre se sentía abrigada y segura.

Camino a su casa, el hombre vio a una garza, se le acercó y le contó en voz baja lo sucedido. La garza le dijo que volviera a ponerse en cuclillas e hiciera fuerza para expulsar a la serpiente. Cuando la víbora asomó la cabeza, la garza la sujetó con fuerza, la extrajo de su refugio y la mató. Al campesino le preocupaba que el veneno de la serpiente hubiese permanecido en su interior. Entonces, la garza le dijo que, para curarse del veneno de una serpiente, había que cocinar y comer seis aves blancas.

—Tú eres un ave blanca —dijo el campesino—. Comenzaré por comerte a ti.

Y tomó a la garza, la metió en una bolsa y la llevó a su casa, colgó la bolsa y le contó a su mujer todo lo sucedido.

—Me sorprende tu actitud —dijo la mujer—. El ave te hace un favor, te libera del mal que llevabas en tu vientre y, de hecho, te salva la vida, y tú la atrapas y hablas de matarla.

de un solo golpe. El emperador, en cambio, les dijo: «Paso todo el día temiendo por mi vida, y me siento desdichado, tanto a la mesa como en mi cama. Porque, ¿quién de ustedes no sueña con arrebatarme el trono? No es que dude de su lealtad, pero si, por una de esas casualidades, sus subordinados, buscando riqueza y poder, obligaran a alguno de ustedes a vestir la túnica amarilla, ¿quién podría rehusarse?». Ebrios y temerosos por su vida, los generales reiteraron, una y otra vez, su inocencia y su lealtad. Pero Sung tenía otros planes. «La mejor forma de pasar los días es disfrutando en paz de las riquezas y los honores. Si ustedes están dispuestos a renunciar a sus mandos, yo, por mi parte, estoy dispuesto a brindarles prósperas tierras y bellas viviendas, donde puedan disfrutar del placer, acompañados por cantantes y mujeres hermosas».

De inmediato, la mujer liberó a la garza, que salió volando. Pero al hacerlo arrancó los ojos a la mujer del campesino.

Moraleja: Cuando veas que el agua corre colina arriba, significa que alguien está devolviendo un favor.

LEYENDA POPULAR AFRICANA

Los generales, atónitos, comprendieron que, en lugar de luchas y angustias, Sung les ofrecía riquezas y seguridad. Al día siguiente, todos los generales presentaron su renuncia y se retiraron como nobles a las propiedades que Sung les había obsequiado.

En un golpe magistral, Sung convirtió a una manada de «amigables» lobos, que sin duda lo habrían engañado y atacado por la espalda, en un grupo de dóciles corderos, alejados de todo poder.

Por lo tanto, son muchos los que piensan que un príncipe sabio debería, cuando tiene la oportunidad, fomentar astutamente cierto grado de enemistad, a fin de que, al suprimirla, logre incrementar su grandeza. Muchos príncipes, en especial los más jóvenes, han encontrado mayor lealtad y utilidad en aquellos hombres a los que, cuando recién comenzaron a ejercer el poder, miraban con desconfianza, que en aquellos en que confiaron de entrada. Pandolfo Petrucci, príncipe de Siena, para gobernar su Estado, recurrió más a aquellos de quienes desconfiaba que a sus hombres de confianza.

NICOLÁS MAQUIAVELO, 1469-1527

Durante los años siguientes, Sung continuó su campaña para asegurar su poder absoluto. En 971 d. C., King Liu, oriundo de la sureña provincia de Han, al fin se rindió ante él, al cabo de años de rebelión. Para gran sorpresa de Liu, Sung le otorgó una posición de alto rango en la corte imperial y lo invitó al palacio para sellar su nueva amistad con una copa de vino. Cuando Liu tomó la copa, titubeó un instante, temiendo que contuviera veneno. «Los crímenes de este súbdito sin duda merecen la muerte —exclamó—, pero yo pido a Su Majestad que perdone la vida a este súbdito. No me atrevo a probar este vino». El emperador Sung se echó a reír y, tras tomar la copa de manos de Liu, la vació de un solo trago. El vino no estaba envenenado. A partir de ese momento, Liu se convirtió en el amigo más confiable y leal de Sung.

En aquel tiempo, China se había dividido en numerosos pequeños reinos. Cuando Ch'ien Shu, rey de uno de ellos, fue derrotado, los ministros de Sung aconsejaron al emperador encarcelar al rebelde. Le presentaron documentos que probaban que Ch'ien Shu seguía conspirando para asesinar a Sung. Sin embargo, cuando Ch'ien Shu fue a visitar al emperador, este, en lugar de encerrarlo en una cárcel, lo recibió con todos los honores. También le obsequió un paquete y le pidió al rey que solo lo

abriera cuando estuviese a mitad del camino hacia su casa. Ch'ien Shu abrió el envoltorio durante su viaje de regreso, y vio que contenía toda la documentación referente a su conspiración. Se dio cuenta, entonces, de que Sung sabía de sus planes asesinos y que, sin embargo, le había perdonado la vida. Esa generosidad lo convirtió y pronto fue uno de los súbditos más leales de Sung.

Interpretación

Un proverbio chino compara a los amigos con las mandíbulas y los dientes de un peligroso animal: si uno se descuida, se encuentra con que terminan masticándonos. El emperador Sung conocía las mandíbulas que lo rodeaban cuando asumió el trono: Sus «amigos» del ejército lo masticarían como si fuese un trozo de carne y, si llegaba a sobrevivir, sus «amigos» del gobierno se lo comerían para la cena.

El emperador Sung no quiso tener trato con sus «amigos», sino que sobornó a sus generales colegas con espléndidas propiedades y los mantuvo bien alejados. Esta era una forma mucho mejor de anularlos que matándolos, lo que solo hubiese provocado la venganza de otros generales. Sung tampoco quiso tener nada que ver con ministros «amistosos». Más de una vez, terminarían bebiendo su famosa copa de vino envenenado.

En lugar de confiar en sus amigos, Sung utilizó a sus enemigos, uno tras otro, transformándolos en súbditos mucho más confiables. Mientras que un amigo espera más y más favores y hierve de celos y envidia, los exenemigos no esperaban nada y recibieron todo. Un hombre que se encuentra con que de pronto le perdonan la vida es, sin duda, un hombre agradecido e irá hasta el fin del mundo por el hombre que le concedió esa gracia. Con el correr del tiempo, sus antiguos enemigos se convirtieron en los más confiables amigos de Sung.

Y, por último, Sung logró romper con el ciclo continuo de golpes de Estado, violencia y guerra civil: la dinastía Sung gobernó la China durante más de trescientos años.

> Un brahmán, gran experto en Veda y también un gran arquero, ofrece sus servicios a su mejor amigo, que se ha convertido en rey. Al ver al rey, el brahmán exclama:
>
> —¡Reconóceme, soy tu amigo!
>
> El rey le responde con un gesto de desprecio, para luego explicar:
>
> —Sí, hemos sido amigos, pero nuestra amistad se basaba en el poder que entonces tenía cada uno de nosotros… Fui tu amigo, mi buen brahmán, porque ello servía a mis fines. Ningún pobre es amigo del rico, ningún tonto es amigo del sabio, ningún cobarde es amigo del valiente. Un amigo del pasado… ¿quién lo necesita? Son dos individuos de riqueza y cuna similares quienes se unen en amistad o en matrimonio, y no un rico y un pobre… Un amigo del pasado… ¿quién lo necesita?
>
> EL MAHABHARATA, APROX. SIGLO III a. C.

> Levanta una abeja por caridad y aprenderás las limitaciones de la caridad.
>
> PROVERBIO SUFÍ

En un discurso pronunciado en el apogeo de la Guerra

Civil de los Estados Unidos, Abraham Lincoln se refirió a los sureños como a hermanos que iban por el camino equivocado. Una señora mayor lo reprendió por no calificarlos de acérrimos enemigos a quienes se debía destruir. «Pero, señora —replicó Lincoln—, ¿acaso no destruyo a mis enemigos al convertirlos en mis amigos?».

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Los hombres están más dispuestos a devolver una injuria que un beneficio, porque la gratitud es una carga, mientras que la venganza es un placer.

TÁCITO, APROX. 55-120 d. C.

Es natural querer emplear a los amigos cuando uno se encuentra en apuros. El mundo es un lugar duro y los amigos suavizan esa crudeza. Además, uno los conoce bien. ¿Por qué depender de un extraño cuando se tiene a mano un amigo?

El problema es que, a menudo, no se conoce a los amigos tan bien como uno cree. Los amigos suelen coincidir con nosotros a fin de evitar discusiones. Entre amigos se suelen disimular los rasgos desagradables, para evitar molestar u ofenderse. Los amigos son los que más celebran nuestros chistes. A los amigos les encantará su poesía, amarán su música y envidiarán el buen gusto de su vestimenta, quizá sean sinceros… pero con frecuencia no lo son.

Cuando usted decide emplear a un amigo, poco a poco va descubriendo facetas que esa persona mantenía cuidadosamente ocultas. Lo extraño es que es su acto de generosidad para con sus amigos lo que desestabiliza la relación. El ser humano quiere sentir que merece su buena fortuna. La recepción de un favor puede convertirse en algo opresivo: significa que usted ha sido elegido por ser un amigo y no necesariamente por sus méritos propios. En el acto de contratar a un amigo casi siempre hay un ligero toque de condescendencia que, secretamente, molesta. Esa herida se irá manifestando en forma paulatina: un poco más de sinceridad, un toque de resentimiento o envidia cada tanto, y, antes de que usted pueda darse cuenta, la amistad comenzará a diluirse de modo irremediable. Cuantos más favores y obsequios usted ofrezca para reavivar la amistad, menos gratitud cosechará.

La ingratitud tiene una historia larga y profunda. Su poder ha quedado demostrado a través de tantos siglos, que resulta en verdad sorprendente que la gente siga subestimándola. Es mucho mejor ser desconfiado. Nunca espere gratitud de un amigo, y se verá gratamente sorprendido cuando este se muestre agradecido.

El problema de emplear a un amigo es que esa amistad limitará en forma inevitable su poder. Rara

El beneficio que brindan los enemigos

En cierta oportunidad, hablando el rey Hierón de Siracusa con uno de sus enemigos, este le recriminó al rey que tenía mal aliento. Hierón, consternado, en cuanto volvió a su vivienda le dijo, en tono de reproche, a su esposa:

—¿Cómo es que nunca me dijiste que yo tenía este problema?

La esposa, una mujer simple, casta e

vez ocurre que el amigo sea a la vez todo lo capaz que usted necesitaría. Y, a la larga, la capacidad y la competencia son mucho más importantes que los sentimientos de amistad. (Miguel III de Bizancio tenía, delante de sus mismas narices, un hombre que lo habría guiado de modo adecuado y le habría salvado la vida: ese hombre era Bardas).

> inocente, le contestó:
>
> —Señor, yo pensé que el aliento de todos los hombres olía como el tuyo.
>
> Esto muestra que muchas veces nos enteramos de nuestros errores y falencias más evidentes, ya sean físicos o de otra índole, y que resultan notorios y evidentes para todo el mundo, antes por parte de nuestros enemigos que por nuestros amigos y familiares.
>
> PLUTARCO, APROX. 46-120 d. C.

Todas las situaciones laborales exigen una cierta distancia entre la gente que participa en ellas. Usted está tratando de trabajar, no de hacer amigos. La amistad (verdadera o falsa) solo enturbia este hecho. Por lo tanto, la clave del poder se basa en la capacidad de evaluar quién es la persona más capaz para apoyar sus intereses en toda situación. Conserve a sus amigos para vivir una relación de amistad, pero trabaje con los más capaces y competentes.

Sus enemigos, por otra parte, constituyen una mina de oro virgen que usted deberá aprender a explotar. Cuando Talleyrand, el ministro de Asuntos Exteriores de Napoleón, consideró, en 1807, que su jefe estaba conduciendo a Francia a la ruina y que había llegado el momento de volverse contra él, comprendió los peligros que entrañaba conspirar contra el emperador. Necesitaba un socio, un confederado, pero… ¿en cuál de sus amigos podría confiar para semejante cometido? Eligió a Joseph Fouché, jefe de la policía secreta y su más enconado enemigo, un hombre que hasta había tratado de mandarlo asesinar. Talleyrand sabía que aquel odio del pasado brindaría la oportunidad para una reconciliación afectiva. Sabía que Fouché no esperaba nada de él y que, por otra parte, se esforzaría para demostrar que era digno de la elección de Talleyrand. Una persona que quiere probarle algo moverá montañas por usted. Además, Talleyrand sabía que su relación con Fouché se basaría en intereses mutuos y egoístas, y que no estaría contaminada por ningún tipo de sentimientos personales. La elección resultó ser perfecta. A pesar de que los conspiradores no consiguieron derrocar a Napoleón, la unión de dos socios tan insólitos y poderosos generó mucho interés por su causa. La oposición al emperador comenzó a difundirse en forma paulatina y, a partir de ese momento, Talleyrand y Fouché tuvieron una fructífera relación de trabajo. Toda vez que pueda, haga las paces con un enemigo y asegúrese de ponerlo a su servicio.

Como dijo Lincoln, uno destruye al enemigo cuando lo convierte en amigo. En 1971, durante la guerra de Vietnam, Henry Kissinger fue víctima de un frustrado intento de secuestro, una conspiración en la cual, entre otros, estuvieron involucrados dos conocidos sacerdotes antibelicistas, los hermanos Berrigan, otros cuatro sacerdotes católicos y cuatro monjas. En privado, sin informar al Servicio Secreto del Departamento de Justicia, Kissinger organizó un encuentro con tres de los supuestos secuestradores, un sábado por la mañana. Cuando explicó a sus invitados que para mediados de 1972 habría sacado de Vietnam al grueso de los soldados

estadounidenses, conquistó de inmediato su buena voluntad. Le obsequiaron algunos prendedores con la leyenda «Secuestren a Kissinger» y uno de ellos mantuvo durante años una amistad con él, visitándolo en diversas ocasiones. Esa no fue la única ocasión en que Kissinger recurrió a ese tipo de estratagema: por principio, buscaba trabajar con quienes disentían de él. Sus colegas solían comentar que, obviamente, Kissinger se llevaba mejor con sus enemigos que con sus amigos.

Sin enemigos a nuestro alrededor, nos volvemos perezosos. Un enemigo que nos pisa los talones agudiza nuestro ingenio, nos mantiene despiertos y atentos. Por eso, a veces, es mejor usar a los enemigos como enemigos, en lugar de transformarlos en amigos o aliados.

Mao Tse-tung consideró el conflicto como la clave para su acceso al poder. En 1937 los japoneses invadieron China, interrumpiendo la guerra civil entre los comunistas de Mao y sus enemigos, los nacionalistas chinos.

Temiendo que los japoneses los aniquilaran, algunos líderes comunistas abogaron por dejar que fuesen los nacionalistas quienes combatieran a los japoneses, y utilizar ese tiempo para recuperarse. Mao no coincidió con esa posición. No sería posible que los japoneses lograran derrotar y ocupar, al menos no por mucho tiempo, un país tan vasto como China. Cuando se retiraran, el ejército comunista, tras varios años sin combatir, estaría oxidado y mal preparado para reanudar la lucha contra los nacionalistas. Luchar contra un enemigo tan formidable como los japoneses constituiría, por el contrario, el entrenamiento perfecto para el heterogéneo ejército comunista. Se optó por seguir el plan propuesto por Mao, que resultó exitoso: cuando los japoneses se retiraron al fin de China, los comunistas habían ganado la experiencia bélica que los ayudaría a derrotar a los nacionalistas.

Años después, un visitante japonés intentó disculparse ante Mao por la invasión de su país a China. Mao lo interrumpió diciendo: «Creo que debería agradecer esa invasión». Explicó que, sin un contrincante fuerte, ni un hombre ni un grupo pueden crecer en fortaleza.

La estrategia de conflicto constante de Mao comprende varios componentes clave. En primer lugar, tener la certeza de que a la larga se saldrá victorioso de la lucha. Nunca iniciar la lucha contra quien no se esté seguro de poder derrotar (Mao sabía que los japoneses, más tarde o más temprano, serían derrotados). Segundo, si no se tienen enemigos evidentes, a veces conviene armar un blanco adecuado, aunque para ello haya que convertir a un amigo en enemigo. Mao utilizó esta táctica una y otra vez en su política. Tercero, utilice a esos enemigos para definir su causa con mayor claridad frente al público, incluso presentándola como una lucha del bien contra el mal. Mao alentó las diferencias de China con la Unión Soviética y con los Estados Unidos. Estaba convencido de que, sin enemigos claramente definidos, su gente perdería el sentido de lo que significaba el comunismo chino. Un enemigo bien definido es un argumento mucho más fuerte que cualquier cantidad de palabras que se puedan derrochar al respecto.

Nunca permita que la presencia de sus enemigos lo altere o atemorice. Es mucho mejor tener contrincantes declarados que no saber por dónde acecha el enemigo. El hombre de poder da la bienvenida al conflicto y utiliza a los enemigos para enfatizar su reputación como un luchador firme, en quien se puede confiar en tiempos de incertidumbre.

Imagen

Las fauces de la Ingratitud. Sabiendo qué es lo que le sucede si pone un dedo en las fauces de un león, usted se abstendrá de hacerlo. Con los amigos, usted nunca tomaría semejante precaución, pero, si los contrata, sin duda lo comerán vivo con su ingratitud.

Autoridad

Sepa cómo utilizar a sus enemigos para su propio beneficio. Deberá aprender a tomar la espada, no por la hoja, que no haría sino cortarle la mano, sino por la empuñadura, que le permitirá defenderse. El hombre sabio saca más beneficio de los enemigos que un tonto de sus amigos.

(Baltasar Gracián, 1601-1658)

Invalidación

Aunque en general lo mejor es no mezclar el trabajo con la amistad, hay momentos en que un amigo puede ser usado en forma más efectiva que un enemigo. Por ejemplo, un hombre de poder suele verse en la necesidad de hacer algún «trabajo sucio», pero, para guardar las apariencias, es preferible que lo haga otra persona en su lugar. Para eso resultan ideales los amigos, ya que el afecto que sienten los predispone a correr riesgos por uno. De la misma manera, si por algún motivo los planes le salen mal, es posible usar a un amigo como un oportuno chivo expiatorio. Esta «caída del favorito» fue un truco usado con frecuencia por reyes y soberanos: dejaban que su mejor amigo cargara con la culpa de un error, ya que nadie sospecharía que habían sacrificado en forma deliberada a un amigo por ese motivo. Por supuesto, después de jugar esa carta, el gobernante perdía al amigo para siempre. Por lo tanto, conviene reservar el papel de chivo expiatorio para alguien cercano a usted, pero no demasiado próximo en el afecto.

Por último, el problema de trabajar con amigos es que se confunden los límites y las distancias que una actividad laboral requiere. Pero si ambas partes del arreglo comprenden con claridad los riesgos que la relación entraña, un amigo puede llegar a ser un empleado muy eficiente. Sin embargo, en una relación de este tipo nunca deberá bajar la guardia. Esté siempre atento a cualquier señal de conflicto emocional, como por ejemplo la envidia o la ingratitud. En el ámbito del poder nada es estable y hasta el amigo más íntimo puede convertirse en el peor de los enemigos.

LEY N.º 3

DISIMULE SUS INTENCIONES

CRITERIO

Desconcierte a la gente y manténgala en la mayor ignorancia posible, sin revelar nunca el propósito de sus acciones. Si no tienen la menor idea de qué es lo que usted quiere lograr, les resultará imposible preparar una defensa. Condúzcalas por el camino de las falsas suposiciones, envuélvalos en una nube de humo y verá que, cuando al fin caigan en la cuenta de las verdaderas intenciones de usted, ya será tarde para ellos.



1a. PARTE: UTILICE FALSOS OBJETOS DE DESEO Y PISTAS FALSAS PARA DISTRAER LA ATENCIÓN DE LOS DEMÁS.

Si en algún momento de su accionar los demás albergan la menor sospecha de que usted está ocultando sus verdaderas intenciones, todo está perdido. No les dé la menor oportunidad de darse cuenta de cuál es su juego. Distráigalos con pistas falsas. Utilice una sinceridad fingida, emita señales ambiguas, presente objetos de deseo que los confundan. Al no lograr distinguir lo genuino de lo falso, no podrán discernir su verdadero objetivo.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Durante varias semanas, Ninón de Lenclos, una de las más renombradas cortesanas francesas del siglo XVII, escuchó con paciencia mientras el marqués de Sevigné explicaba sus dificultades para conquistar el amor de una hermosa, joven y esquiva condesa. En aquel momento, Ninón contaba sesenta y dos años de edad y tenía más que sobrada experiencia en temas sentimentales. El marqués era un muchacho de veintidós años, apuesto, seductor, pero por entero carente de experiencia en todo lo relacionado con los juegos del amor. Al principio, a Ninón le divertían los relatos del joven marqués, que le confesaba los errores cometidos, pero al fin se hartó de tantas equivocaciones. Incapaz de tolerar la ineptitud en cualquier ámbito, y mucho menos en el de la seducción, decidió ayudar al joven enamorado. En primer lugar, el marqués debía entender que aquello era una guerra y que la hermosa condesa era una fortaleza a la que había que poner sitio con la cuidadosa estrategia de un general. Cada paso debía ser planificado y ejecutado con suma atención, teniendo en cuenta cada detalle y matiz.

Ninón indicó al marqués que, al comenzar de nuevo su conquista, se aproximara a la condesa con un aire un tanto distante, con un toque de indiferencia. La próxima vez que los dos se hallaran a solas, él confiaría en la condesa como un amigo, no como un potencial amante. Esta era la mejor forma de despistarla. La condesa ya no debía dar por sentado el interés sentimental del joven. Era necesario que considerara la posibilidad de que a él solo le interesara entablar una amistad con ella.

Ninón planificó todo con sumo cuidado. Una vez que la condesa se sintiera confundida en cuanto a las verdaderas intenciones del marqués, habría llegado el momento de ponerla celosa. Durante el encuentro siguiente, que se produciría en una de las principales fiestas celebradas en París, el marqués se haría presente acompañado por una hermosa mujer, que a su vez tenía amigas igualmente bellas. De este modo, la esquiva condesa vería al marqués rodeado de las mujeres más llamativas de París, lo cual no solo la haría arder de celos, sino que le haría notar que el marqués era deseado y admirado por otras mujeres. A Ninón le costó mucho lograr que el marqués comprendiera esta estratagema, pero le explicó con paciencia que una mujer que se interesa por un hombre quiere comprobar que otras mujeres también se fijan en él. Esto no solo incrementa de inmediato su valor, sino que la satisfacción de arrebatárselo a sus rivales resulta muy gratificante.

Una vez que la condesa estuviese celosa y desconcertada, habría llegado el momento de seducirla. Siguiendo las instrucciones de Ninón, el marqués dejaría de presentarse en reuniones en que la condesa esperara verlo. Luego, de manera sorpresiva, aparecería en salones que nunca antes había frecuentado, pero a los que la condesa concurría con asiduidad. Así, a ella le resultaría imposible predecir los

movimientos del marqués. Todo esto la conduciría a un estado de confusión emocional, requisito indispensable para toda seducción exitosa.

El marqués, a lo largo de varias semanas, siguió con exactitud las instrucciones de su mentora, y Ninón controlaba los progresos del joven. A través de su red privada de espías, se enteró de que la condesa se reía más de las gracias del marqués y escuchaba con mayor atención sus historias, supo que la condesa comenzó, de repente, a hacer averiguaciones acerca del marqués. Los amigos de Ninón le confiaron que, en reuniones sociales en las que se encontraban el marqués y la joven condesa, esta no lo perdía de vista. Ninón estaba segura de que la joven iba cayendo presa del encanto de su admirador. Era cuestión de semanas, o quizá de uno o dos meses, pero, si todo seguía su curso normal, la fortaleza no tardaría en caer.

Algunos días más tarde, el marqués se encontraba en la casa de la joven condesa. Ambos estaban solos. De pronto, él se mostró de forma por completo diferente. Obedeciendo a sus propios impulsos, en lugar de seguir las instrucciones de Ninón, tomó entre las suyas las manos de la condesa y le confesó que estaba perdidamente enamorado de ella. La joven se mostró confundida, una reacción que el marqués no esperaba, luego adoptó una actitud de fría cortesía y se excusó. Durante el resto de la velada lo evitó con cuidado y ni siquiera acudió a despedirlo. Las siguientes veces que el joven fue a visitarla, se le informó que la condesa no se encontraba en la casa. Cuando al fin ella accedió a verlo de nuevo, cada uno se sentía incómodo en la presencia del otro. El encanto se había roto.

INTERPRETACIÓN

Ninón de Lenclos lo sabía todo sobre el arte del amor. Los más grandes escritores, pensadores y políticos de la época habían sido sus amantes, incluidos La Rochefoucauld, Moliere y Richelieu. Para ella, la seducción era un juego que había que practicar con suma habilidad. A medida que envejecía, su reputación iba en maravillas.

Todo lo relacionado con la seducción depende, sin embargo, de veladas e indirectas sugerencias. Usted no puede formular sus intenciones sin rodeos o revelarlas directamente, por el contrario, deberá despistar al objeto de sus desvelos. Para rendirse a sus intenciones, la otra persona debe sentirse un tanto desorientada. Deberá confundir las señales: demuestre interés por otro hombre u otra mujer, luego sugiera estar interesado en la persona a la que intenta seducir, luego finja indiferencia, y así sucesivamente. Este esquema de acción no solo confunde sino que excita.

Imagínese esta historia desde la perspectiva de la joven condesa: después de algunos de los pasos dados por el marqués, sintió que el joven la tornaba objeto de un juego, pero ese juego le encantaba. No sabía hacia dónde la conduciría, pero le

resultaba muy interesante. Los movimientos de él la intrigaban y la mantenían expectante, ansiosa por ver cuál sería el próximo paso. Incluso disfrutaba de sus celos y de su confusión interior, porque a veces cualquier emoción es mejor que el aburrimiento de la certeza.

Quizás el marqués tuviera motivaciones ocultas, como la mayoría de los hombres. Pero ella estaba dispuesta a esperar y ver qué pasaba. Tal vez, si la espera se hubiese prolongado lo suficiente, los motivos finales de él no habrían importado demasiado. Pero en el momento en que el marqués pronunció la palabra fatal —«amor»— todo cambió. Ya no se trataba de un juego con emocionantes altibajos, sino de una tosca manifestación de pasión. Las intenciones del joven quedaron reveladas: la estaba seduciendo. Con esta actitud, todo lo que había hecho antes ahora se veía bajo una luz diferente. Todo lo que antes había sido misterioso y encantador, ahora resultaba obvio y sin gracia. La condesa se sintió avergonzada y usada. Y cerró una puerta que nunca volvería a abrir.

> Que no te consideren un tramposo, aunque hoy sea imposible vivir sin serlo.
> Haz que tu mayor astucia radique en encubrir lo que parece ser una actitud astuta.
>
> *BALTASAR GRACIÁN, 1601-1658*

Observancia de la ley

En 1850, el joven Otto von Bismarck, que entonces tenía treinta y cinco años de edad y era representante ante el parlamento prusiano, se encontraba en un punto crítico de su carrera. El tema del momento era la unificación de los diversos estados (incluida Prusia) en los que Alemania se encontraba dividida en aquel tiempo, y la amenaza de una guerra con Austria, el poderoso vecino del sur que aspiraba a mantener débil y dividida a Alemania y amenazaba, incluso con la intervención armada, en caso de que el país intentara unificarse. El príncipe Guillermo, primero en la línea de sucesión del trono de Prusia, abogaba por ir a la guerra y el parlamento se adhirió a su causa, preparado para respaldar cualquier movilización de tropas. Los únicos que se oponían a la guerra eran el rey de Prusia, Federico Guillermo IV, y sus ministros, que preferían aplacar a los poderosos austríacos.

Durante toda su carrera, Bismarck había respaldado con lealtad, y hasta con pasión, el poder y la supremacía de Prusia. Soñaba con una Alemania unificada y con hacer la guerra contra Austria y humillar al país que durante tanto tiempo había logrado mantener dividida a Alemania. Como exsoldado, veía la guerra como algo glorioso.

Bismarck fue el hombre que años más tarde diría: «Los grandes problemas de esta época no se resuelven con discursos o votaciones mayoritarias, sino a sangre y hierro».

Patriota apasionado y amante de la gloria militar, Bismarck, sin embargo, pronunció un discurso ante el Parlamento, durante el apogeo de la fiebre bélica, que dejó atónitos a quienes lo escucharon. «¡Desdichado del estadista que hace la guerra sin una razón que siga siendo válida cuando esa guerra haya concluido! —dijo Bismarck—. Después de la guerra, todos ustedes verán estos asuntos desde una perspectiva diferente. ¿Tendrán entonces el coraje de dirigirse al campesino que contempla las cenizas de su granja, o al hombre tullido, o al padre que ha perdido a sus hijos?». Bismarck no solo siguió hablando de la locura de la guerra sino que —y esto fue lo más extraño de todo— elogió a Austria y defendió su proceder. Su discurso iba en contra de todo lo que él mismo representaba. Las consecuencias de sus palabras fueron inmediatas. Si Bismarck estaba en contra de la guerra… ¿qué significado tenía esa actitud? Otros representantes se sintieron confundidos y algunos modificaron su voto. Finalmente, el rey y sus ministros ganaron y la guerra pudo evitarse.

Algunas semanas después del ignominioso discurso de Bismarck, el rey, agradecido por su apoyo a la paz, lo nombró ministro del gabinete. Años más tarde se convirtió en Primer Ministro de Prusia. En esta función logró, al fin, conducir a su país y a su pacifista rey a una guerra contra Austria, en la que aplastó al poderoso imperio, luego estableció un poderoso Estado alemán, con Prusia a la cabeza.

INTERPRETACIÓN

En el momento de su discurso, en 1850, Bismarck realizó diversos cálculos. En primer lugar, consideraba que los militares prusianos, que no estaban a la altura de otros ejércitos europeos, no se hallaban preparados para una guerra, por lo cual era muy probable que ganara Austria, con desastrosos resultados para el futuro. Segundo, si se perdía la guerra y Bismarck la hubiese apoyado, su carrera política se vería gravemente afectada. El rey y sus ministros conservadores deseaban la paz. Bismarck buscaba el poder. La respuesta consistía en disuadir al pueblo y apoyar una causa que en realidad detestaba, diciendo cosas que, si las hubiese escuchado de boca de otra persona, le habrían arrancado una carcajada burlona. De esa forma engañó a todo el país. Fue gracias a ese discurso que Bismarck fue nombrado ministro por el rey, una posición a partir de la cual accedió muy pronto al cargo de Primer Ministro y obtuvo el poder necesario para fortalecer al ejército prusiano y lograr lo que en verdad había deseado todo el tiempo: la humillación de Austria y la unificación de Alemania bajo el liderazgo prusiano.

Bismarck fue, sin duda alguna, uno de los estadistas más hábiles de la historia, un

maestro en la estrategia y en el engaño. En el caso citado, nadie sospechaba cuáles eran sus verdaderos objetivos. Si hubiese proclamado sus verdaderas intenciones, argumentando que era mejor esperar y presentar lucha más adelante, no habría logrado imponer sus ideas, dado que la mayoría de los prusianos deseaba la guerra en aquel mismo instante, pues creía, erróneamente, que su ejército era superior al austríaco. Si le hubiese seguido el juego al rey, tampoco habría logrado su objetivo, porque el rey habría desconfiado de su ambición y dudado de su sinceridad.

Al disimular sus verdaderas intenciones y emitir señales que confundieron a su audiencia, engañó a todo el mundo, ocultó sus propósitos reales y logró todo cuanto ambicionaba. Este es el poder que tiene el ocultar las verdaderas intenciones.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La mayoría de las personas son como un libro abierto. Dicen lo que sienten, manifiestan abiertamente sus opiniones en la primera oportunidad que se les presenta y revelan sus planes e intenciones. Lo hacen por razones diversas. En primer lugar, es fácil y natural desear hablar sobre lo que uno siente y sobre los planes que tiene para el futuro.

Sofrenar la lengua y controlar con cuidado lo que se revela exige un gran esfuerzo. En segundo lugar, muchas personas creen que siendo abiertos y honestos se ganan el afecto de los demás. Sin embargo, están en un gran error. La sinceridad es un instrumento romo, que hace sangrar más de lo que corta. Lo más probable es que con la sinceridad logren ofender a la gente. Es mucho más prudente medir y adecuar las palabras, y decir a la gente lo que desea oír, y no enfrentarla con la cruda y desagradable realidad de lo que uno siente o piensa. Y, por encima de todo, el ser desinhibidamente franco lo convertirá en un individuo tan predecible y conocido, que resultará casi imposible respetarlo o temerle. El poder no cae en manos de una persona incapaz de inspirar ninguna de estas dos cosas.

Si usted ansía obtener poder, deje de lado ya mismo la sinceridad y aprenda el arte de disimular sus intenciones. Cuando lo domine, siempre correrá con ventaja con respecto a los demás. Hay una verdad muy simple acerca de la naturaleza humana, que constituye el elemento básico de la habilidad de ocultar nuestras verdaderas intenciones: el primer instinto del ser humano siempre es creer en las apariencias. No se puede ir por la vida dudando de la realidad de lo que vemos y oímos, imaginando que las apariencias ocultan otra cosa, esto terminaría por agotarnos y aterrarnos. Debido a esto, resulta relativamente fácil disimular nuestras verdaderas intenciones. Basta con presentar un objeto que supuestamente deseamos, un objetivo que en apariencia queremos alcanzar, ante la vista de los demás y tomarán por realidad esas apariencias. Una vez que su atención se centre en el señuelo, no se dan cuenta de las verdaderas intenciones. En el arte de la seducción, emita señales contradictorias, tales

como deseo e indiferencia, y no solo despistará a los demás sino que encenderá su deseo de poseerlo.

Una táctica que suele resultar eficaz como pista falsa es la de aparentar apoyar una idea o causa por entero opuesta a sus verdaderos sentimientos. (Bismarck utilizó esta táctica en forma muy efectiva en su discurso de 1850). La mayoría de la gente supondrá que, simplemente, ha cambiado de opinión, dado que no es frecuente jugar con tanta ligereza con algo tan emotivo como las opiniones y los valores personales. Lo mismo vale para cualquier objeto de deseo presentado como señuelo: simule desear algo que en realidad no le interesa obtener, y logrará despistar a sus enemigos, que cometerán todo tipo de errores de cálculo.

Durante la guerra de Sucesión Española, en 1711, el Duque de Marlborough, comandante de la armada británica, deseaba destruir un fuerte francés de importancia clave, ya que protegía un paso vital a través de Francia. Sin embargo, sabía que, si llegaba a destruirlo, los franceses descubrirían de inmediato sus verdaderas intenciones: avanzar por aquel camino. De modo que, en lugar de destruirlo, capturó aquel fuerte y dejó allí parte de sus tropas, simulando que deseaba utilizarlo para sus propios fines. Los franceses atacaron el fuerte y el duque dejó que lo recuperaran. Una vez que los franceses volvieron a ocuparlo, fueron ellos quienes lo destruyeron, convencidos de que el duque lo pretendía por alguna razón estratégica importante. Sin el fuerte, el camino había quedado sin protección y Marlborough pudo entrar en Francia sin problemas.

Utilice esta táctica de la manera siguiente: oculte sus intenciones, no cerrándose (con lo que se arriesga a sugerir que guarda un secreto, y despertar sospechas), sino hablando sin cesar de sus deseos y objetivos… pero no los verdaderos. Con esto matará tres pájaros de un tiro: parecerá una persona amable, abierta y confiada, ocultará sus verdaderas intenciones, y hará que sus rivales pierdan un tiempo precioso defendiendo el flanco equivocado.

Otra herramienta poderosa para despistar a la gente es la franqueza falsa. La gente tiende a confundir franqueza con sinceridad. Recuerde que el primer impulso es creer en las apariencias, y, dado que todos valoran la sinceridad y quieren creer en la sinceridad de quienes los rodean, rara vez dudarán de usted o adivinarán sus verdaderas intenciones. El aparentar creer en lo que usted dice confiere un gran peso a sus palabras. Es así como algo engañó y destruyó a Otello: en vista de la profundidad de sus emociones y la aparente sinceridad de su preocupación por la supuesta infidelidad de Desdémona, ¿cómo podía Otello desconfiar de él? Así fue también como el gran estafador Yellow Kid Weil pudo engañar a sus incautas víctimas: simulando creer absoluta y profundamente en el señuelo que les ponía delante de sus narices (acciones falsas, un caballo de carrera destinado a perder), hacía que su realidad fuese difícil de cuestionar. Por supuesto que es importante no ir demasiado lejos en este campo. La franqueza es una herramienta traicionera: si usted se muestra demasiado apasionado, despertará sospechas en los demás. Muéstrese

medido y creíble, o su ardid será detectado.

Para convertir su falsa sinceridad en un arma eficaz para ocultar sus intenciones, defienda su fe en la franqueza y en la transparencia como valores sociales importantes. Hágalo en la forma más pública posible. Enfatice su posición sobre el tema, proclame, de tanto en tanto, algún pensamiento en el que crea profundamente, pero cuídese, por supuesto, de que en realidad sea irrelevante o insignificante. Talleyrand, el ministro de Napoleón Bonaparte, era un maestro en ganarse la confianza de la gente revelando algún secreto aparente. Esta simulada confidencia —que no era más que un señuelo— lograba extraer una confidencia real de parte de la otra persona.

Recuerde: los mejores burladores hacen todo lo que está a su alcance para enmascarar su carácter de bribones. Cultivan un aire de sinceridad en un área para disimular su accionar artero en otra. La franqueza no es más que un señuelo entre las armas de su arsenal.

2a PARTE: UTILICE UNA CORTINA DE HUMO PARA OCULTAR SUS ACTOS.

El engaño es siempre la mejor de las estrategias, pero aun el mejor de los engaños exige una cortina de humo para distraer la atención de la gente respecto de nuestras verdaderas intenciones. Una fachada neutra —como, por ejemplo, la impenetrable «cara de póquer»— suele ser la cortina de humo perfecta, que oculta sus intenciones tras algo confortable y familiar. Si usted dirige a sus víctimas por un sendero conocido, no se darán cuenta cuando las conduzca a una trampa.

Observancia de la ley I

En 1910, un tal señor Sam Geezil, de Chicago, vendió su comercio por casi un millón de dólares. Abandonó casi todas sus actividades de negocios y se dedicó solo a la administración de sus numerosas propiedades, en el fondo, no obstante, añoraba sus tiempos de comerciante. Cierto día, un joven llamado Joseph Weil lo visitó en su oficina y le dijo que quería comprar un departamento que Geezil había puesto en venta. Geezil le explicó los términos del negocio: el precio era de 8000 dólares, pero pedía un anticipo de solo 2000. Weil respondió que lo pensaría, pero regresó al día siguiente y ofreció pagar al contado el precio total de 8000 dólares, siempre y cuando Geezil pudiese esperar algunos días, hasta que Weil lograra concretar cierto negocio. Aunque estaba casi retirado de su actividad, Geezil, como hábil comerciante que siempre había sido, sintió curiosidad por saber cómo era posible que Weil dispusiera de tanto dinero en efectivo (el monto equivaldría hoy en día a unos 150 000 dólares) en tan poco tiempo. Weil se mostró reacio a dar explicaciones y se apresuró a cambiar de tema. Sin embargo, ante la insistencia de Geezil, y después de que este le aseguró absoluta reserva, Weil le contó la siguiente historia:

El tío de Weil era secretario de un círculo de financistas multimillonarios. Diez años antes, estos acaudalados caballeros habían comprado una cabaña de caza en Michigan, a muy bajo precio. La cabaña no se había usado durante años, por lo que decidieron venderla, y pidieron al tío de Weil que obtuviera por ella el dinero que pudiera. Por motivos personales —muy fundados—, hacía años que el tío guardaba cierto resentimiento contra los millonarios, y aquella sería la oportunidad de desquitarse. Vendería la propiedad a 35 000 dólares a un testaferro (la tarea de Weil consistía en

Jehú, rey de Israel, simula venerar al ídolo Baal

Después Jehú reunió a todo el pueblo y le dijo:

—Ahab sirvió poco a Baal, Jehú le servirá más. Llamad, pues, a mí a todos los profetas de Baal, a todos los sacerdotes, sin que quede ni uno solo, porque quiero ofrecer a Baal un gran sacrificio. El que falte no vivirá.

Jehú obraba arteramente para exterminar a los servidores de Baal. Dijo, pues:

—Promulgad una fiesta en honor de Baal.

Promulgáronla, enviando mensajeros por todo Israel, y llegaron todos los servidores de Baal, sin que ni uno dejara de venir, y entraron en la casa de Baal, que se llenó de bote en bote… Y fue Jehú a la casa de Baal… y dijo a los servidores de Baal:

—Mirad y ved si por acaso hay aquí entre vosotros algún servidor de Yavé o si están solo los servidores de Baal.

Y entró Jehú para ofrecer sacrificios y holocaustos.

Jehú había apostado fuera a ochenta hombres, diciéndoles:

—Cualquiera que dejare escapar a alguno de estos que yo pongo en vuestras manos me responderá de su vida con la suya.

Cuando hubieron acabado de ofrecer los sacrificios y holocaustos, Jehú dijo a los de su guardia y a los oficiales:

—Entrad y matadlos, sin que salga alguno.

Los de la guardia y los oficiales pasáronlos a todos a cuchillo y los arrojaron fuera, y se fueron al debir del templo de Baal. Sacaron luego las estelas del templo de Baal y las quemaron. Destrozaron los pilares de Baal y derribaron el templo, e hicieron de él una cloaca, que todavía subsiste hoy. Así exterminó Jehú a Baal de en

medio de Israel.

ANTIGUO TESTAMENTO, 2 REYES, 10:18-28

encontrarlo). Los hombres de finanzas tenían tanto dinero que no les preocuparía el precio tan bajo. El testaferro, a su vez, revendería la propiedad por su precio real, alrededor de 155 000 dólares. El tío, Weil y el tercer hombre dividirían entre ellos las ganancias de esta segunda venta. Toda la transacción sería absolutamente legal, y además serviría a una causa justa: la venganza del tío.

Geezil había escuchado lo suficiente, quería ser el testaferro. Weil se mostró reacio a involucrarlo en el asunto, pero Geezil no cedía, la idea de ganar una suma importante y embarcarse en una pequeña aventura lo entusiasmaba. Weil le explicó que él tendría que poner los 35 000 dólares en efectivo para realizar la operación. Geezil, que era millonario, respondió que podría conseguir el dinero sin dificultades. Al fin Weil accedió a concertar una reunión entre el tío, Geezil y los financistas, en la ciudad de Galesburg, Illinois.

En el tren que los condujo a Galesburg, Geezil conoció al tío, un hombre imponente, con el que conversó con entusiasmo sobre temas de negocios. Weil llevó también a otro hombre, de nombre George Gross. Weil le explicó a Geezil que él era entrenador de boxeadores, que Gross era uno de los boxeadores más promisorios, que estaba entrenando y que lo había llevado para asegurarse de que se mantuviese en forma. Gross, de cabello entrecano y vientre prominente, no tenía demasiado aspecto de boxeador, pero Geezil estaba tan entusiasmado con el negocio que iba a realizar, que no prestó mayor atención a la apariencia poco atlética del hombre.

Cuando llegaron a Galesburg, Weil y su tío se fueron a buscar a los financistas, mientras Geezil esperaba en un cuarto de hotel con Gross, que de inmediato se vistió con su equipo de boxeador y comenzó a practicar golpes. Geezil, distraído, no reparó en que el boxeador comenzó a jadear mucho al cabo de pocos minutos de ejercicio, aunque su estilo parecía bastante creíble. Una hora después, Weil y su tío regresaron con los financistas, un grupo de hombres de aspecto impresionante e intimidador, vestidos todos con trajes caros. La reunión se desarrolló sin contratiempos y los financistas accedieron a vender la cabaña de caza a Geezil, que ya había transferido los 35 000 dólares a un Banco local.

Liquidado ese negocio menor, los financistas se reclinaron en sus sillones y comenzaron a discutir de altas finanzas, dejando caer el nombre «J. P. Morgan» como si conocieran muy bien a ese hombre. Por último, uno de ellos reparó en el boxeador, que se hallaba en un rincón del cuarto. Weil les explicó la razón de la presencia de Gross allí. Uno de los financistas comentó que él también tenía un boxeador amigo, y cuando dio su nombre Weil se echó a reír y afirmó que Gross podría derrotarlo con toda facilidad. La conversación fue subiendo de tono, hasta convertirse en una acalorada discusión. Weil desafió a los financistas a apostar al ganador, y ellos accedieron con avidez. La pelea se llevaría a cabo al día siguiente.

En cuanto los hombres de finanzas se retiraron, el tío, sin reparar en la presencia

de Geezil, se enfureció con Weil. Le dijo que no tenían dinero suficiente para apostar y que, una vez que los financistas se dieran cuenta, él perdería su puesto. Weil se disculpó por haberlo metido en semejante apuro, pero de inmediato ideó un plan: como conocía muy bien al otro boxeador, calculaba que con un pequeño soborno podrían arreglar la pelea. ¿Pero de dónde sacarían el dinero para la apuesta?, planteó el tío. Sin esos fondos, quedaban fuera del juego. Al fin intervino Geezil. Dado que no quería comprometer su negocio y le importaba ganar la buena voluntad de Weil y de su tío, ofreció sus 35 000 dólares como parte de la apuesta. Aunque perdiera esa suma, haría transferir otro tanto y aún ganaría dinero con la venta de la cabaña. El tío y el sobrino le agradecieron. Con sus propios 15 000 dólares, más los 35 000 de Geezil, tendrían suficiente dinero para la apuesta. Aquella noche, mientras miraba a los dos boxeadores que ensayaban la pelea, en el cuarto del hotel Geezil disfrutaba de antemano de las suculentas ganancias que obtendría tanto de la pelea como de la venta de la cabaña.

La pelea tuvo lugar al día siguiente, en un gimnasio. Weil se encargó del dinero, guardado, para mayor seguridad, en una caja cerrada. Todo se desarrolló tal como lo habían planeado en el hotel. Los financistas miraban con expresión sombría el mal desempeño de su boxeador, y Geezil soñaba con el dinero fácil que estaba por ganar. Pero, de pronto, un inesperado *swing* del boxeador de los financistas dio en pleno rostro de Gross, haciéndolo caer. Cuando golpeó contra la lona, la sangre le brotó a borbotones de la boca. Tras un acceso de tos, quedó tendido, inmóvil.

Cruce disimuladamente el océano a plena luz del día

Esto significa crear un frente que, con el tiempo, termina impregnado de un clima o una impresión de familiaridad, dentro de la cual el estratega puede maniobrar de modo invisible, mientras los ojos de todo el mundo están preparados solo para ver lo obviamente familiar.

«LAS TREINTA Y SEIS ESTRATEGIAS»,

CITADO EN *THE JAPANESE ART OF WAR*, THOMAS CLEARY, 1991

Uno de los financistas, que había sido médico, le tomó el pulso, Gross estaba muerto. Los millonarios entraron en pánico, todos debían desaparecer de allí antes de que llegara la policía, ya que podrían ser acusados de asesinato.

Aterrado, Geezil huyó del gimnasio y regresó a Chicago, dejando atrás sus 35 000 dólares, que le parecieron un precio bajo por evitar verse implicado en un crimen. Nunca quiso volver a ver ni a Weil ni a ninguno de los otros protagonistas de aquel episodio.

En cuanto Geezil se fue, Gross se levantó por sus propios medios. La sangre que le había brotado de la boca, había salido de un pequeño globo lleno con sangre de gallina y agua caliente, oculto en su boca. Todo el asunto había sido manipulado de manera magistral por Weil, conocido como «The Yellow Kid», uno de los estafadores más creativos de la historia. Weil repartió los 35 000 dólares con los financistas y los dos boxeadores (todos estafadores, como él), una bonita ganancia por un trabajo de pocos días.

Yellow Kid había elegido a Geezil como la víctima ideal, mucho antes de montar su golpe magistral. Sabía que la treta del match de boxeo sería el medio perfecto para sacarle el dinero de manera rápida y definitiva. Pero también sabía que, si hubiera intentado interesar a Geezil de entrada en el asunto del boxeo, habría fracasado. Tenía que ocultar sus verdaderas intenciones y distraer la atención de su víctima, creando una cortina de humo que, en este caso, fue la venta de la cabaña de caza.

Durante el viaje en tren y en el cuarto del hotel, la mente de Geezil estuvo por completo absorta en el negocio pendiente, el dinero fácil que ganaría y la oportunidad de codearse con hombres de las altas finanzas. Esto demuestra el poder de distracción de una cortina de humo. Enfrascado en su negocio, la atención de Geezil pudo ser orientada con facilidad hacia el encuentro de boxeo, pero solo cuando ya era demasiado tarde para que se diera cuenta de los detalles que habrían delatado a Gross. La pelea, después de todo, dependía del soborno y no del estado físico del boxeador. Y, al final del episodio, Geezil se sintió tan aterrado ante la supuesta muerte del boxeador, que se olvidó por completo de su dinero.

Aprenda de Yellow Kid: una fachada familiar y poco llamativa es la cortina de humo ideal. Encare a su víctima con una idea que parezca de lo más normal, común y corriente: un negocio, una intriga financiera. La mente de la persona a la que intenta manipular estará ocupada y no sospechará nada. Será entonces cuando, con suma cautela, usted lo conducirá hacia el camino lateral y la resbaladiza pendiente por la que caerá, sin remedio, en la trampa.

OBSERVANCIA DE LA LEY II

A mediados de la década de los 20, los poderosos y dictatoriales jefes militares de Etiopía se dieron cuenta de pronto de que un joven de la nobleza, de nombre Haile Selasie, también conocido como el Ras Tafari, los estaba superando a todos y se hallaba muy cerca de proclamarse líder absoluto del país y unificar Etiopía por primera vez en décadas. La mayoría de sus rivales no llegaba a comprender cómo era posible que aquel hombre esmirriado, callado y de modales suaves hubiera llegado a tener tanto poder. Sin embargo, en 1927 Selasie logró convocar a todos los caudillos, uno a uno, a Addis Abeba, para que le declararan su lealtad y lo reconocieran como líder.

Algunos se apresuraron a hacerlo, otros titubearon, pero solo uno, Dejazmach Balcha de Sidamo, osó desafiar a Selasie. Hombre violento y fanfarrón, Balcha era un gran guerrero y consideraba al nuevo líder débil e indigno de su cargo. Se mantuvo ostensiblemente alejado de la capital del país. Al fin, Selasie, con su actitud cortés

pero firme, le ordenó que acudiera a la cita. El caudillo decidió obedecer la orden, pero se propuso aprovechar la oportunidad para revertir la suerte del aspirante al trono de Etiopía: iría a Addis Abeba con un ejército de 10 000 hombres, una fuerza lo bastante grande como para iniciar, dado el caso, una guerra civil. Apostó sus imponentes fuerzas en un valle, a unos cinco kilómetros de la capital, y esperó como lo haría un rey. Selasie tendría que ir a él.

Selasie envió emisarios para invitarlo a un banquete en su honor. Pero Balcha, que no era ningún tonto, conocía bien la historia de su país y sabía que otros reyes y gobernantes de Etiopia habían utilizado la excusa del banquete como trampa. Una vez que estuviese ebrio, Selasie lo arrestaría o mandaría asesinar. Para dar a entender que conocía el juego, contestó que aceptaría la invitación siempre y cuando pudiese llevar su guardia personal: 600 de sus mejores hombres, todos armados y dispuestos a defenderlo y a defenderse. Para gran sorpresa de Balcha, Selasie le contestó, con la mayor cortesía, que se sentiría muy honrado de recibir a esos guerreros.

Cuando iban camino hacia el banquete, Balcha advirtió a sus soldados que no se embriagaran y que se mantuvieran alerta. Cuando llegaron al palacio, Selasie hizo gala de una actitud encantadora. Rindió pleitesía a Balcha y lo trató como si necesitara con desesperación su apoyo y cooperación. Pero Balcha no se dejó seducir y advirtió a Selasie que, si él no regresaba a su campamento para el anochecer, su ejército tenía órdenes de atacar la ciudad. Selasie se mostró herido por tal desconfianza. Durante la comida, cuando llegó el momento tradicional de entonar cánticos en honor de los líderes de Etiopía, el anfitrión ordenó que solo se cantaran loas al caudillo de Sidamo. Balcha tuvo la impresión de que había logrado intimidar a Selasie y se convenció de que, en los días venideros, sería él quien ganaría la partida.

Al caer la tarde, Balcha y sus soldados iniciaron el regreso al campamento en medio de cánticos y gran algarabía. Mirando por sobre su hombro hacia la capital, Balcha ya planeaba su estrategia, seguro de que en pocas semanas sus soldados entrarían triunfantes en la ciudad y Selasie se hallaría prisionero o muerto. Sin embargo, a medida que se iban aproximando al campamento, Balcha notó que algo terrible había sucedido. Donde antes se levantaban carpas multicolores hasta donde alcanzaba la vista, ahora no había absolutamente nada, solo el humo de una que otra fogata extinguida. ¿Qué demonios había ocurrido?

Un testigo le relató lo sucedido. Durante el banquete, un gran ejército, al mando de un aliado de Selasie, se había aproximado al campamento de Balcha por una ruta lateral, que este no había visto. Sin embargo, el ejército no llegaba en pie de guerra: sabiendo que Balcha habría oído desde la ciudad el ruido de un encuentro bélico, y que habría regresado a toda prisa con su escolta de 600 hombres, Selasie había armado a sus tropas con cestos llenos de oro y dinero en efectivo. Rodearon el ejército de Balcha y procedieron a comprar hasta la última de sus armas. No resultó difícil intimidar a los pocos que se rehusaron. Al cabo de pocas horas, las fuerzas de Balcha, desarmadas, se habían dispersado en todas direcciones.

Al comprender el peligro en que se encontraba, Balcha resolvió dirigirse hacia el sur con sus 600 soldados para reagrupar sus tropas, pero el mismo ejército que había desarmado a sus soldados le bloqueó el camino. La otra salida consistía en marchar sobre la capital, pero Selasie había dispuesto un ejército numeroso para defender Addis Abeba. Cual hábil jugador de ajedrez, había previsto los movimientos de Balcha y lo había puesto jaque mate. Por primera vez en su vida, Balcha se rindió. Para purgar sus pecados de orgullo y ambición, accedió a recluirse en un monasterio.

Interpretación

Durante el largo reinado de Selasie, nadie logró explicarse cabalmente cuál era su secreto. Los etíopes admiran a los líderes fuertes y feroces, y sin embargo Selasie, que se mostraba como un hombre gentil y pacífico, gobernó más tiempo que ninguno de sus predecesores. Sin impacientarse ni enojarse jamás, seducía a sus víctimas con dulces sonrisas, obnubilándolas con su encanto y su deferencia antes de atacar. En el caso de Balcha, Selasie jugó con la desconfianza del hombre y con su temor de que el banquete fuera en realidad una trampa. Y así fue, aunque no del tipo que el caudillo esperaba. La táctica de Selasie de aplacar los temores de Balcha —al permitirle asistir al banquete con su guardia personal y hacerle sentir que era él quien controlaba la situación— creó una densa cortina de humo que cubrió lo que en realidad sucedía a cinco kilómetros de distancia.

Recuerde: los paranoicos y los desconfiados suelen ser los más fáciles de engañar. Procure ganar su confianza en un área y tendrá la perfecta cortina de humo que les impedirá ver la otra, por la cual usted podrá acercarse para asestarles un golpe mortal. Un gesto de ayuda o de aparente sinceridad, o una actitud que sugiera que la otra persona controla la situación, son los elementos perfectos para distraer la atención respecto de sus verdaderas intenciones.

Montada de forma adecuada, la cortina de humo es un arma de gran poder. A Selasie le permitió destruir por completo a su enemigo, sin disparar un solo tiro.

> No subestime el poder de Tafari. Se escurre sigilosamente como un ratón,
> pero tiene las mandíbulas de un león.
> *Últimas palabras de Bakha de Sidamo, antes de ingresar en el monasterio.*

Claves para alcanzar el poder

Si usted cree que los impostores son personajes pintorescos que despistan y

desconciertan con elaboradas mentiras y «cuentos del tío», está muy equivocado. Los mejores burladores utilizan una fachada inocente para no llamar la atención sobre su persona. Saben que las palabras y los gestos extravagantes de inmediato despiertan sospechas. Ellos, en cambio, se ocultan tras una máscara familiar, banal, inofensiva. En el caso del «negocio» de Yellow Kid Weil con Sam Geezil, lo familiar era la transacción comercial. En el caso etíope, fue la obsequiosidad desconcertante de Selasie, es decir, exactamente, lo que Balcha esperaba de un caudillo más débil que él.

Una vez que haya adormecido la atención del incauto con lo familiar, lo habitual, la víctima no se dará cuenta de la argucia que se está perpetrando a sus espaldas. Esto se basa en una verdad muy simple: la gente solo puede centrar su atención en una cosa a la vez. Les resulta demasiado difícil imaginar que la persona inofensiva y en apariencia sincera con la que están tratando, planee, en forma simultánea, cómo tenderles una trampa. Cuanto más gris y uniforme sea la cortina de humo, tanto mejor ocultará sus intenciones. Con el señuelo y con las pistas falsas logrará distraer a la gente, con la cortina de humo adormecerá a sus víctimas y las atraerá hacia la red que les ha tendido. Por la fuerza hipnótica que encierra, esta suele ser la mejor forma de ocultar sus intenciones.

La cortina de humo más simple es la expresión facial. Tras una fachada inofensiva y hermética es posible planear todo tipo de confusión, sin que esta sea detectada. Es el arma que han perfeccionado de modo magistral los hombres más poderosos de la historia. Se decía que nadie era capaz de descifrar la expresión de Franklin D. Roosevelt. El barón James Rothschild disimuló, durante toda su vida, sus verdaderos pensamientos tras una inofensiva sonrisa y una presencia anodina. Stendhal le escribió a Talleyrand: «Nunca vi un rostro menos revelador». Henry Kissinger aburría mortalmente a sus contrincantes a la mesa de negociaciones, con su voz monótona, su aspecto insulso y su interminable letanía de detalles. Entonces, cuando los ojos de los demás ya parpadeaban de tedio los sacudía de golpe con una lista de condiciones audaces. Tomados por sorpresa, resultaba fácil intimidarlos. Como explica un manual de póquer: «Mientras está jugando su mano, el buen jugador rara vez se desenvuelve como un actor. Por el contrario, pone de manifiesto una conducta totalmente inexpresiva que reduce al mínimo las posibilidades de interpretación, frustra y confunde al contrincante y permite una mayor concentración».

La cortina de humo es un concepto adaptable y puede ponerse en práctica en muchos niveles distintos, pero todos ellos juegan con los principios psicológicos de la distracción y de la confusión. Una de las cortinas de humo más eficaces es el gesto noble. La gente quiere creer en gestos aparentemente nobles y aceptarlos como genuinos, ya que esa confianza resulta placentera. Raras veces notan cuan engañosos pueden ser estos gestos.

En cierta oportunidad, el *marchand* Joseph Duveen se vio frente a un problema

terrible. Los millonarios que venían pagando altos precios por los cuadros que él vendía iban quedándose sin espacio en las paredes y, con el incremento de los impuestos a la herencia, era poco probable que siguieran comprando obras de arte. La solución a este problema fue el Museo Nacional de Bellas Artes de Washington, D. C, creado por Duveen cuando logró que Andrew Mellon donara su colección. El Museo Nacional de Bellas Artes era la perfecta fachada para Duveen. Sus clientes, con un solo gesto de generosidad al donar sus obras al museo, lograban eludir impuestos, liberar espacio en sus mansiones para nuevas adquisiciones, y reducir la cantidad de cuadros en circulación en el mercado, con lo cual ejercían una presión alcista sobre los precios. Todo esto lo lograban apareciendo, al mismo tiempo, como generosos benefactores públicos.

Otra cortina de humo eficaz es el esquema, el artilugio de establecer una serie de acciones que inducen a la víctima a creer que usted seguirá actuando siempre de la misma manera. El esquema juega con la psicología de lo previsible, ya que nuestros comportamientos se adecúan a esquemas determinados, o al menos eso es lo que queremos creer.

En 1878, uno de los grandes capitalistas de la época, Jay Gould, creó una empresa que en poco tiempo comenzó a constituir una amenaza para el monopolio telegráfico de la empresa Western Union. Los directores de Western Union resolvieron comprar la empresa de Gould.

Para ello tuvieron que desembolsar una suma importante, pero consideraron que habían logrado deshacerse de una peligrosa competencia. Sin embargo, algunos meses más tarde Gould apareció de nuevo en escena, quejándose de que había sido tratado injustamente. Creó otra empresa para competir con Western Union y su nueva adquisición. Los hechos se repitieron: Western Union le compró la empresa para eliminar la competencia. Gould repitió el mismo proceso una tercera vez, pero en este caso apuntó a la yugular: llevó adelante una adquisición agresiva y sangrienta y logró quedarse con el control absoluto de Western Union. Había establecido un esquema que indujo a los directores de Western Union a creer que su objetivo era ser comprado por una suma importante. Una vez que le pagaban, se quedaban tranquilos, sin darse cuenta de que Gould apuntaba mucho más alto. El esquema es un arma poderosa, puesto que induce a la otra persona a esperar lo opuesto de lo que usted realmente se propone hacer.

Otra debilidad psicológica sobre la cual se puede construir una cortina de humo es la tendencia a confundir las apariencias con la realidad. En general, la gente siente que si algo parece pertenecer a su grupo, esa pertenencia debería ser real. Este hábito hace que la fusión sin transiciones resulte un proceder sumamente eficaz. El truco es muy simple: basta con fusionarse con quienes lo rodean. Cuanto más completa sea esta fusión, menos llamará la atención. Hoy se sabe que durante la Guerra Fría, en las décadas de los 50 y 60, un grupo de funcionarios del gobierno británico pasaba información secreta a la Union Soviética. Sus maniobras permanecieron inadvertidas

durante años porque en apariencia eran tipos decentes que habían ido a las mejores escuelas y se adecuaban a la perfección a su entorno. La capacidad de fusionarse con el entorno constituye la cortina de humo perfecta para cualquier tipo de espionaje. Cuanto mejor lo haga, tanto mejor logrará disimular sus verdaderas intenciones.

Recuerde: necesitará paciencia y humildad para apagar sus colores brillantes y ponerse la máscara que le permita pasar inadvertido. No se desespere por tener que llevar una máscara tan anodina. A menudo será su «indescifrabilidad» lo que le permitirá atraer a la gente y parecer una persona de mucho poder.

Imagen

Una piel de oveja. Una oveja nunca saquea, una oveja nunca engaña, una oveja es tonta y dócil. Cubierto con una piel de oveja, un zorro puede entrar en el gallinero sin ser detectado.

Autoridad

¿Oyó hablar alguna vez de un hábil general que intenta tomar por sorpresa una ciudadela y anuncia su plan al enemigo? Disimule su propósito y oculte sus progresos. No revele sus designios en toda su magnitud, hasta que ya no haya forma de oponerse a ellos, es decir, hasta que el combate haya concluido. Obtenga la victoria antes de declarar la guerra. En otras palabras, imite a quienes, al mejor estilo de los guerreros, no permiten que nadie conozca sus designios, salvo el país asolado por el que acaban de pasar.

(Ninon de Lenclos, 1623-1706)

Invalidación

No hay cortina de humo, señuelo, falsa sinceridad ni ninguna otra táctica de distracción que logre ocultar sus intenciones si usted ya tiene fama de estafador. A medida que vaya avanzando en edad y que se incrementen sus éxitos, le resultará cada vez más difícil disimular sus tretas y engaños. Todo el mundo sabe de sus trampas, si insiste en hacerse el ingenuo, corre el riesgo de parecer el más grande de los hipócritas, lo que limitará seriamente su campo de acción. En tales casos es mejor sincerarse, actuar de frente y aparecer como el rufián honesto o, mejor aún, el rufián arrepentido. No solo lo admirarán por su franqueza sino que, lo más maravilloso y sorprendente de todo, podrá seguir aplicando sus estratagemas.

A medida que P. T. Barnum, el rey del fraude del siglo XIX, fue envejeciendo, aprendió a usar su fama de gran estafador. Cierta vez organizó una cacería de búfalos en Nueva Jersey, con indígenas y algunos búfalos llevados al lugar ex profeso. Promovió la ocasión como una genuina cacería, pero la farsa resultó tan evidente que la multitud reunida allí, en lugar de enfurecerse y reclamar la devolución de su dinero, se divirtió muchísimo. Todos sabían que Barnum hacía todo tipo de trampas todo el tiempo, aquel era el secreto de su éxito y lo amaban por ello. Barnum aprendió la lección y dejó

de disfrazar sus engaños e incluso los confesó en una reveladora autobiografía. Como dijo Kierkegaard, «El mundo quiere que lo engañen».

Por último, a pesar de que es más sabio distraer la atención de sus propósitos presentando una fachada inofensiva y familiar, hay veces en que el gesto colorido o sospechoso es la táctica de distracción perfecta. Los grandes charlatanes de feria de la Europa de los siglos XVII y XVIII utilizaban el humor y la diversión para engañar a su público, que, embelesado por un gran espectáculo, no percibía las verdaderas intenciones de aquellos charlatanes. Así, el charlatán en jefe llegaba a la ciudad en un coche negro tirado por caballos negros, acompañado de payasos, saltimbanquis y equilibristas que atraían al público hacia sus demostraciones de elíxires y pociones mágicas. El charlatán hacía creer que su negocio era divertir a la gente, cuando su verdadero negocio era, de hecho, la venta de elíxires y pociones.

El espectáculo y el entretenimiento son, sin duda, excelentes herramientas para disimular sus intenciones, pero no se los puede utilizar indefinidamente. El público se cansa y desconfía y, con el tiempo, se da cuenta de la trampa. La verdad es que los charlatanes de antaño tenían que pasar con rapidez de ciudad en ciudad, antes de que se corriera la voz de que sus pociones no surtían efecto y que la diversión no era más que una trampa. Por el contrario, gente poderosa con una fachada inofensiva —los Talleyrand, los Rothschild, los Selassie— puede ejercer el engaño en un mismo lugar y durante toda su vida. Su actuación nunca pierde el encanto y rara vez despierta la sospecha de sus víctimas. La colorida cortina de humo deberá utilizarse con mucha cautela y solo en las ocasiones apropiadas.

Ley n.º 4

DIGA SIEMPRE MENOS DE LO NECESARIO

Criterio

Cuando intente impresionar a la gente con palabras, tenga en cuenta que cuanto más diga tanto más vulnerable será y tanto menor control de la situación tendrá. Incluso cuando lo que diga sea solo una banalidad parecerá una idea original si la plantea en forma vaga, abierta y enigmática. Las personas poderosas impresionan e intimidan por su parquedad. Cuanto más hable, mayor será el riesgo de decir alguna tontería.

Transgresión de la ley

Cayo Coriolano fue un gran héroe militar de la antigua Roma. Durante la primera mitad del siglo V a. C. ganó numerosas batallas que salvaron, una y otra vez, a la ciudad del desastre. Dado que pasaba la mayor parte del tiempo en los campos de batalla, pocos eran los romanos que lo conocían personalmente, lo que lo convirtió en una especie de figura legendaria.

En el año 454 a. C., Coriolano decidió que había llegado el momento de explotar su fama y entrar en la política. Se postuló para el alto cargo de cónsul. La tradición imponía que los candidatos a tan encumbrada posición pronunciaran un discurso público al iniciar su campaña electoral. Cuando Coriolano se presentó ante el pueblo, comenzó por mostrar las docenas de cicatrices provocadas por las heridas sufridas a lo largo de siete años de luchar por Roma. Muy pocos de los presentes prestaron atención al extenso discurso que a continuación pronunció Coriolano. Aquellas cicatrices, prueba tangible de su valor y su patriotismo, conmovieron al pueblo hasta las lágrimas. El triunfo electoral de Coriolano parecía asegurado.

Cuando en 1944, las cosas le fueron mal [el guionista cinematográfico] Michael Arlen se fue a Nueva York. Para ahogar sus penas, visitó el famoso restaurante 21. En el vestíbulo se encontró con Sam Goldwyn, quien le dio el consejo poco práctico de comprar caballos de carrera. En el bar, Arlen se encontró con Louis B. Mayer, un viejo conocido, quien le preguntó cuáles eran sus planes para el futuro.

—Recién estuve hablando con Sam Goldwyn…, —comenzó Arlen.

—¿Cuánto le ofreció?, lo interrumpió Mayer.

—No lo suficiente, —contestó Arlen evasivamente.

—¿Aceptaría quince mil por un contrato por treinta semanas?, —preguntó Mayer.

Esta vez, Arlen no titubeó y respondió simplemente:

—Sí.

THE LITTLE, BROWN BOOK OF ANECDOTES, CLIFTON FADIMAN, ED., 1985

Sin embargo, llegado el día de la elección, Coriolano ingresó en el foro escoltado por todo el Senado y por los patricios que conformaban la aristocracia de la ciudad. El común de la gente se sintió confundida ante semejante alarde de confianza en un resultado electoral favorable.

De inmediato, Coriolano pronunció su segundo discurso, dirigiéndose en particular a los ciudadanos acaudalados que lo habían acompañado al foro. Su tono fue arrogante e insolente. Afirmó estar seguro de obtener la mayoría de los votos, se jactó de sus hazañas en el campo de batalla, hizo algunas bromas irónicas que solo eran comprendidas y compartidas por los patricios, acusó con agresividad a sus contrincantes e hizo especulaciones sobre las riquezas que procuraría para Roma. Esta vez el pueblo lo escuchó: no se había percatado de que su legendario militar era también un engreído fanfarrón.

Las noticias acerca del segundo discurso de Coriolano se difundieron con rapidez por toda

Una anécdota muy conocida sobre Kissinger se relaciona con un informe en el que Winston Lord había trabajado

durante días. Le entregó el trabajo a Kissinger y este se lo devolvió con una nota que decía:

—¿Esto es lo mejor que puede hacer?

Lord reescribió y pulió el informe y se lo volvió a dar a Kissinger, y de nuevo le fue devuelto con la misma pregunta tajante.

Después de volver a elaborarlo una vez más —y de recibir una vez más la misma pregunta por parte de Kissinger —, Lord contestó en el mismo tono:

—¡Maldita sea! Sí, es lo mejor que puedo hacer.

A lo cual Kissinger replicó:

—Bien, si es así, ahora sí lo voy a leer.

KISSINGER, WALTER ISAACSON, 1992

Roma, y el pueblo se congregó en masa para asegurarse de que no fuese electo. Derrotado, Coriolano volvió al campo de batalla, amargado y jurando vengarse del pueblo que había votado en su contra. Algunas semanas más tarde llegó a Roma un importante cargamento de granos. El Senado estaba preparado para distribuir el alimento gratuitamente entre el pueblo, pero cuando se disponían a someter esa decisión a votación, apareció Coriolano en escena y subió al estrado del Senado. En su discurso afirmó que una distribución masiva de ese tipo tendría un efecto negativo en la ciudad. Varios senadores se plegaron a su posición y el voto sobre la distribución gratuita fracasó. Coriolano no se detuvo allí: acto seguido condenó el concepto básico de la democracia y propuso deshacerse de los representantes de la clase plebeya —los tribunos— y entregar el gobierno de la ciudad exclusivamente a los patricios.

Cuando se corrió la noticia sobre el último discurso de Coriolano, la ira de la plebe no conoció límites. Los tribunos fueron enviados al Senado para exigir que Coriolano compareciera ante ellos. Coriolano se negó. En toda la ciudad se realizaron manifestaciones y se produjeron tumultos. El Senado, temeroso de la ira de la plebe, al fin votó a favor de la distribución gratuita de los granos. Los tribunos quedaron satisfechos, pero el pueblo exigía una disculpa pública de Coriolano. Si se mostraba arrepentido de su actitud y accedía a callar de allí en adelante sus opiniones, se le permitiría regresar al campo de batalla.

Coriolano apareció una última vez ante el pueblo, que se dispuso a escucharlo en respetuoso silencio. Comenzó a hablar en tono quedo y medido, pero a medida que avanzaba en su discurso se volvía cada vez más agresivo y hasta profería insultos. Su tono era arrogante, su expresión, despectiva. Cuanto más hablaba, más se iba enfureciendo la plebe. Por último lo silenciaron a gritos.

Después de una consulta interna, los tribunos condenaron a muerte a Coriolano y ordenaron a los magistrados que el militar fuese llevado de inmediato a lo alto de la roca Tarpeya y arrojado al abismo. La plebe, entusiasmada, apoyó la decisión. Sin embargo, los patricios lograron intervenir y la

El Rey [Luis XIV] mantiene los asuntos de Estado en el más absoluto secreto. Los ministros asisten a las reuniones del Consejo, pero él solo les confía sus planes cuando ha reflexionado extensamente acerca de ellos y ha llegado a una decisión definitiva. Quisiera que usted pudiese ver al rey. Su expresión es inescrutable. Sus ojos son los de un zorro. Nunca discute los asuntos de Estado salvo con sus ministros, en las reuniones del Consejo.

Cuando habla con los cortesanos se refiere, simplemente, a sus respectivas prerrogativas u obligaciones. Aun la más frívola de sus expresiones tiene el aire de ser el pronunciamiento de un oráculo.

PRIMA VISCONTI, CITADO EN *LUIS XIV*, LOUIS BERTRAND, 1928

sentencia fue conmutada por la condena a destierro de por vida. Cuando el pueblo se enteró de que el gran héroe militar de Roma nunca más regresaría a la ciudad, salió a celebrar a las calles. Nunca antes se había visto semejante celebración, ni siquiera ante la derrota de un enemigo extranjero.

Interpretación

Antes de su ingreso en la política, el nombre de Coriolano despertaba admiración y respeto.

Sus triunfos en el campo de batalla lo mostraban como a un hombre de gran valor y coraje. Dado que los ciudadanos sabían muy poco de él, se empezaron a tejer todo tipo de leyendas en torno de su nombre. Sin embargo, en el momento en que se presentó ante los ciudadanos de Roma y dijo lo que en realidad sentía y pensaba, todo el misterio y toda la grandeza se esfumaron. Fanfarroneaba y profería amenazas como un soldado cualquiera. Insultaba y difamaba a sus contrincantes como si se sintiera amenazado e inseguro. De pronto ya no era en absoluto lo que la gente había imaginado. La discrepancia entre la leyenda y la realidad resultó una enorme desilusión para quienes querían creer en su héroe. Cuanto más hablaba Coriolano, tanto menos poderoso se lo veía. Una persona incapaz de controlar sus palabras es también una persona incapaz de controlarse a sí misma, por lo tanto es indigna de respeto.

Si Coriolano hubiese hablado menos, la plebe nunca habría tenido motivos para sentirse ofendida por él y nunca hubiese conocido sus verdaderos sentimientos. Coriolano habría conservado su poderoso aura, sin duda lo habrían elegido cónsul y, entonces sí, habría podido consumar sus objetivos antidemocráticos. Pero la lengua humana es una bestia que muy pocos saben dominar. Forcejea constantemente por escapar de su jaula y, si no se la adiestra de la manera adecuada, se vuelve contra uno y le causa problemas. Aquellos que despilfarran el tesoro de sus palabras no pueden acumular poder.

> Las ostras se abren por completo cuando hay Luna llena, y cuando los cangrejos ven una ostra abierta, tiran dentro de ella una piedrita o un trozo de alga, a fin de que la ostra no pueda volver a cerrarse y el cangrejo pueda devorarla. Este es también el destino de quien abre demasiado la boca, con lo cual se pone a merced del que lo escucha.
>
> *LEONARDO DA VINCI, 1452-1519*

Observancia de la ley

En la corte de Luis XIV, los nobles y los ministros pasaban días y noches enteros debatiendo temas de Estado. Consultaban, discutían, hacían y rompían todo tipo de alianzas, y volvían a discutir hasta que al fin llegaba el momento crucial: dos de ellos eran elegidos para presentar al rey las dos posturas opuestas, para que luego el soberano optara por una. Una vez elegidas estas personas, se planteaba otro tipo de discusión: ¿Cómo se realizaría la presentación del tema? ¿Qué argumentos resultarían atractivos al rey y cuáles le inspirarían rechazo? ¿A qué hora del día y en qué lugar del palacio sería más conveniente que los representantes lo abordaran? ¿Cuáles serían las expresiones faciales más convincentes?

> Las palabras irrespetuosas de un súbdito suelen calar más hondo que el recuerdo de sus delitos… El difunto duque de Essex le dijo a la reina Isabel que sus condiciones eran tan retorcidas como su esqueleto, esta expresión le costó la cabeza, lo que no le hubiese costado su insurrección, a no ser por esas palabras.
>
> *Sir* WALTER RALEIGH, 1554-1618

Por fin, una vez acordados todos estos detalles, llegaba el momento crucial. Los dos hombres abordaban a Luis XIV —siempre de forma delicada y comedida— y cuando este les prestaba atención presentaban el tema en cuestión explayándose sobre las distintas opciones.

Luis XIV solía escuchar en silencio, con expresión enigmática. Cuando, ya finalizada la exposición, los emisarios le preguntaban cuál era su opinión, el rey los miraba y les decía: «Ya veré», y se retiraba.

Los ministros y cortesanos no volvían a oírle una palabra más sobre el tema, simplemente veían el resultado, semanas después, cuando el soberano tomaba una decisión y actuaba en consecuencia. Jamás se molestaba en volver a consultarlos sobre el asunto.

Interpretación

Luis XIV era un hombre de muy pocas palabras. Su frase más famosa, *L'état c'est moi* (El Estado soy yo), no podría ser más concisa, y sin embargo más elocuente. Su famoso «Ya veré» era solo una de varias frases muy breves que aplicaba a todo tipo de preguntas y pedidos.

Luis XIV no siempre había sido así. De joven, era conocido por su locuacidad, y se deleitaba con su propia elocuencia. La actitud taciturna de su madurez era algo impuesto, una máscara que usaba para desconcertar a quienes lo rodeaban. Nadie sabía con exactitud cuál era su posición ni podía predecir sus reacciones. Nadie podía intentar engañarlo diciéndole lo que creía que él quería oír, ya que nadie sabía qué era lo que deseaba oír. Al hablar y hablar ante el silencioso Luis XIV, los cortesanos revelaban más y más sobre sí mismos, información que luego el rey utilizaría contra

ellos de manera muy eficaz.

A la larga, el silencio de Luis XIV aterrorizaba y sojuzgaba a quienes lo rodeaban. Ese era uno de los pilares de su poder. Como escribió Saint-Simon: «Nadie sabía tan bien como él cómo vender sus palabras, su sonrisa, e incluso sus miradas. En él todo era valioso, porque creaba diferencias, y su majestuosidad era realzada por su parquedad».

> Para un ministro es más perjudicial decir tonterías que cometerlas.
>
> *CARDENAL DE RETZ, 1613-1679*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En muchos aspectos, el poder es un juego de apariencias, y cuando usted dice menos de lo necesario parecerá inevitablemente más grande y poderoso de lo que en realidad es. Su silencio hará sentir incómodos a los demás. El ser humano es una máquina que de continuo interpreta y explica, necesita saber qué es lo que usted está pensando. Si usted controla con cuidado lo que revela, los otros no pueden adivinar sus intenciones ni el significado real de sus manifestaciones.

Sus respuestas breves y sus silencios pondrán a los demás a la defensiva y, nerviosos, tratarán de llenar el silencio con todo tipo de comentarios que revelarán información valiosa sobre sí mismos y sus debilidades. Saldrán de una reunión con usted sintiendo que algo les ha sido robado y se irán ponderando cada palabra que usted haya dicho. Esta atención especial a sus breves comentarios no hará más que incrementar su poder.

Decir menos de lo necesario no es algo reservado a reyes y estadistas. En la mayor parte de los aspectos de nuestra vida, cuanto menos diga, tanto más profundo y misterioso parecerá. De joven, el artista Andy Warhol comprendió que en general resulta imposible lograr que la gente haga lo que uno quiere con solo hablarle. Se vuelven contra uno, y hacen exactamente lo contrario, o desobedecen las indicaciones por el simple gusto de desobedecer. En cierta oportunidad, Warhol le dijo a un amigo: «Aprendí que uno tiene más poder cuando se calla la boca».

Más adelante, Warhol utilizó esta estrategia con gran éxito. Sus entrevistas eran verdaderos ejercicios de discurso oracular: solía decir algo vago y ambiguo y el entrevistador se rompía la cabeza tratando de descubrir el significado de sus palabras, imaginando que había algún profundo significado oculto tras sus frases carentes de significado. Warhol raras veces hablaba de su trabajo, sino que dejaba que los demás lo interpretaran. Decía haber aprendido esa técnica del maestro del enigma, Marcel Duchamp, otro artista del siglo XX que se dio cuenta bien pronto de que, cuanto

menos decía de su obra, más la gente hablaba de ella. Y cuanto más hablaba la gente de su obra, tanto más valiosa se tornaba esta.

Al decir menos de lo necesario se genera la apariencia de significado y poder.

Además, cuanto menos diga, menos riesgo correrá de decir algo tonto, hasta peligroso.

En 1825, un nuevo zar, Nicolás I, subió al trono de Rusia. De inmediato estalló una rebelión liderada por los liberales, que exigían la modernización del país, es decir, que sus industrias y sus estructuras civiles se pusieran a la altura de las del resto de Europa.

Nicolás I aplastó brutalmente aquella rebelión (la insurrección decembrista) y condenó a muerte a uno de sus líderes, Kondraty Ryleyev. El día de la ejecución, Ryleyev subió a la horca y le pusieron la soga al cuello. Cuando se abrió la trampa, la cuerda se cortó y el hombre cayó al suelo. En aquella época, hechos como este eran considerados como señales de la Providencia o de la voluntad divina y el hombre que se salvaba de esta forma de una ejecución solía ser indultado. Cuando Ryleyev se puso de pie, sucio y magullado pero convencido de haber salvado la vida, le gritó a la muchedumbre: «¿Ven? En Rusia no hacen nada bien… ¡Ni siquiera son capaces de fabricar una buena soga!». De inmediato un mensajero se dirigió hacia el Palacio de Invierno con las noticias de la fallida ejecución. Furioso por el frustrante desenlace, Nicolás I se dispuso, sin embargo, a firmar el perdón. De pronto preguntó: «¿Ryleyev dijo algo después de este milagro?». «Señor —le contestó el mensajero—, dijo que en Rusia ni siquiera sabemos fabricar una soga».

«En este caso —replicó el zar— vamos a demostrarle lo contrario». Tras estas palabras, rompió el papel. Al día siguiente Ryleyev fue llevado de nuevo a la horca. Esta vez la cuerda no se cortó.

Aprenda la lección: una vez que las palabras han salido de su boca, no es posible retirarlas. Manténgalas bajo control. Tenga especial cuidado con el sarcasmo: la satisfacción momentánea que obtenga con sus cáusticas palabras siempre será menor que el precio que deberá pagar por ellas.

Imagen

El oráculo de Delfos. Cuando los visitantes consultaban el oráculo de Delfos, la sacerdotisa pronunciaba algunas palabras enigmáticas que parecían tener un importante contenido. Nadie desobedecía las palabras del oráculo: ejercían poder sobre la vida y la muerte de quienes lo consultaban.

Autoridad

Nunca comience a mover los labios antes que sus subordinados. Cuanto más tiempo guarde en silencio, más pronto sus labios los demás moverán. Y a medida que ellos muevan los labios, usted podrá entender sus verdaderas intenciones… Si el soberano no se muestra misterioso, los ministros encontrarán la oportunidad para exigir y exigir.

(HAN-FEI-TZU, FILÓSOFO CHINO, SIGLO III a. C.)

Invalidación

Hay momentos en los que no es inteligente guardar silencio. El silencio puede despertar sospechas e incluso inseguridad, sobre todo en sus superiores. Un comentario vago o ambiguo puede exponerlo a interpretaciones que usted no espera ni desea. El silencio y el decir menos de lo necesario es un arte que debe ejercerse con cautela y en las situaciones adecuadas. A veces es más inteligente imitar al bufón de la corte, que se hace el tonto pero sabe que es más inteligente que el rey. Habla, habla y entretiene, y nadie sospecha que es mucho más que un simple tonto.

A veces, las palabras también pueden actuar como una especie de cortina de humo, útil para engañar a sus adversarios. Al llenar con palabras los oídos de su interlocutor, puede distraerlo e hipnotizarlo. Cuanto más hable, menos sospechoso resultará. Las personas verborrágicas no suelen ser consideradas falsas o manipuladoras, sino incapaces y poco sofisticadas. Este es el reverso de la política del silencio empleada por los poderosos: hablando más y mostrándose más débil y menos inteligente que su víctima, podrá engañarla con suma facilidad.

Ley n.º 5

CASI TODO DEPENDE DE SU PRESTIGIO, DEFIÉNDALO A MUERTE

Criterio

Su renombre y su prestigio constituyen la piedra angular del poder. Basta el prestigio para intimidar y ganar. Sin embargo, una vez que decae, usted se tornará vulnerable y será atacado por todos los flancos. Convierta su prestigio en una fortaleza inexpugnable. Manténgase alerta frente a cualquier tipo de ataques potenciales y desbarátelos antes de que se produzcan. Al mismo tiempo, aprenda a destruir a sus enemigos abriendo brechas en la reputación de ellos. Luego dé un paso al costado y deje que la opinión pública los crucifique.

Los animales enfermos de la peste

Mal que el terror difunde por doquiera,
que los cielos furiosos inventaron,
y con él los delitos castigaron
del hombre y de la fiera.
La peste, pues nombrarla es necesario,
capaz de enriquecer en solo un día
el Aqueronte oscuro y funerario,
contra las pobres bestias combatía,
hiriéndolas de suerte
que si algunas huyeron de la muerte
todas fueron al menos atacadas.
Ya no estaban las pobres ocupadas
en buscar el sustento
de una existencia moribunda y vana;
de tomar alimento
jamás les daba gana,
ni lobos ni raposos acechaban
a la presa inocente.
Las tórtolas del nido escapaban,
no más amor ni júbilo se siente.
Celebra el León consejo: —Pueblo amigo,
—dice a las bestias—, pienso que los cielos
de nuestras graves culpas en castigo,
tantos males permiten, tantos duelos;
que de nosotros el mayor culpable
por el pueblo se inmole generoso;
de ese modo tal vez le será dable
lograr nuestra salud, nuestro reposo.
De la historia nos dicen las lecciones
que en semejantes tristes ocasiones
se han hecho siempre sacrificios tales;
vamos a examinar sin indulgencia,
y justos e imparciales,
y con sincero afán, nuestra conciencia.
En cuanto a mí, diré que arrebatado

por torpes apetitos y groseros,
glotón he devorado
muchísimos corderos.
Aquellos infelices, ¿qué me hacían?
Nada, no fui por ellos ofendido.
Ya veces devorarme ha sucedido
al pastor que tenían.
Dispuesto estoy, si debo, al sacrificio,
pero, según mi juicio,
cada cual será bueno
que confiese aquí al punto su malicia,
y quien esté de crímenes más lleno
perecerá en justicia.
—Sois, Señor, en extremo bondadoso
y muy escrupuloso
—el Zorro replicó—. ¿Pues qué?, ¿pecado
es de canalla vil haber gustado?
De ninguna manera. Generoso,
comiéndolos, Señor, habéis estado,
y es para ellos una honra inapreciable.
Respecto del pastor, el miserable
eso y más merecía,
pues que pertenecía
al número de gentes sin criterio
que quieren ejercer irracionales
un quimérico imperio
sobre todos los pobres animales.
Así dijo el Raposo, y a dos manos
al punto le aplaudieron
todos los cortesanos.
Profundizar los casos no quisieron
del Tigre ni del Oso ni otros varios,
todos patibularios,
todos animales pendencieros,
hasta el simple mastín, eran juzgados
unos mansos corderos
por esos sapientísimos jurados.
Al fin al tribunal dijo el Pollino:
—Me acuerdo de que un día
por el prado pasé de una abadía,
y el hambre, la ocasión, el heno fino,

y el Diablo, que tal vez me tentaría,
robar me hicieron del decoro en mengua,
lo que se coge de heno con la lengua.
A estas palabras, todo el Parlamento
grita contra el jumento.
Aunque muy lego, se levanta un Lobo,
y un discurso pronuncia en que elocuente
pide que se degüelle incontinente
al que audaz cometió tan grave robo.
El Borrico sarnoso
era sin duda causa de los males
que la salud turbaban y el reposo
de tantos animales.
¡Comer la yerba ajena…!
¡Oh, Burro maldecido…!
Y condenado fue a la última pena
como el más formidable forajido.
El mundo califica ciegamente:
al uno, criminal, juzga inocente;
al otro, sin delito, ve culpable.

LAS MEJORES FÁBULAS DE LA FONTAINE,

JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

Durante la guerra de los Tres Reinos, ocurrida en China (207-265 d. C.), el gran general Chuko Liang, que lideraba las fuerzas del reino Shu, envió a su nutrido ejército hacia un campamento distante, mientras él se quedaba descansando en una pequeña ciudad, con solo un puñado de soldados. De pronto los centinelas le comunicaron la alarmante noticia de que se acercaba una fuerza enemiga de más de 150 000 hombres al mando de Sima Yi. Como solo contaba con un centenar de hombres para defenderlo, la situación de Chuko Liang era desesperada. El enemigo lograría capturar al fin a ese renombrado líder militar.

Sin lamentarse de su suerte ni desperdiciar tiempo en tratar de imaginar cómo lo habían tomado desprevenido, Liang ordenó a sus tropas arriar las banderas, abrir las puertas de la ciudad y ocultarse. Luego se sentó en la parte más visible de la muralla que rodeaba la ciudad, vestido con una túnica taoísta. Encendió incienso, pulsó su laúd y comenzó a cantar. Pocos minutos más tarde vio que el enorme ejército enemigo se acercaba, constituido por una interminable falange de soldados. Simulando no verlos, Liang continuó cantando y tocando el laúd.

Pronto el ejército enemigo llegó ante las puertas de la ciudad. Al frente iba Sima Yi, quien de inmediato reconoció al hombre sentado sobre la muralla.

Sin embargo, mientras sus soldados se impacientaban por ingresar por las puertas abiertas en la ciudad sin custodia, Sima Yi titubeó, los retuvo y, tras estudiar largamente a Liang, sentado sobre la muralla, ordenó a sus tropas que se retiraran de inmediato y a toda velocidad.

INTERPRETACIÓN

Chuko Liang era conocido por el apodo de «Dragón Dormido». Sus proezas durante la guerra de los Tres Reinos fueron legendarias. En cierta oportunidad llegó a su campamento un hombre que, tras afirmar que era un teniente despedido de las fuerzas enemigas, ofreció ayuda e información. Liang se percató enseguida de que se trataba de una trampa. Aquel hombre no era un desertor sino un espía, y era preciso decapitarlo. Sin embargo, a último momento, cuando el hacha ya estaba por caer, Liang detuvo la ejecución y ofreció respetar la vida del hombre si consentía en convertirse en un doble agente. Agradecido y aterrado, el hombre accedió y comenzó a suministrar información falsa al enemigo. Liang ganó batalla tras batalla.

En otra ocasión, Liang robó un sello militar para forjar documentación falsa que enviara a las tropas enemigas a sitios distantes. Una vez dispersas, logró capturar tres ciudades, con lo cual consiguió dominar un corredor dentro del reino enemigo. También mediante artimañas hizo creer al enemigo que uno de sus mejores generales era un traidor, con lo cual lo obligó a escapar y unirse a las fuerzas de Liang. El Dragón Dormido cultivó con esmero su reputación de ser uno de los hombres más sagaces e inteligentes de China, alguien que siempre se guardaba un as en la manga. Esa fama, tan poderosa como cualquier otra arma, llenaba de terror a sus enemigos.

Sima Yi había luchado contra Chuko Liang docenas de veces y lo conocía bien. Cuando llegó a la ciudad vacía y vio a Liang orando sobre la muralla, quedó atónito. La túnica taoísta, los cánticos, el incienso… todo eso no podía ser sino un juego para intimidar al enemigo. Sima Yi supuso que Liang lo estaba provocando, desafiándolo a caer en su trampa. El juego era tan obvio que, por un momento, Yi pensó que Liang de veras estaba solo y desesperado. Pero su temor a Liang era tan grande que no se atrevió a averiguar la verdad. Esto muestra con claridad el poder que tiene la reputación. Es capaz de poner a la defensiva a todo un ejército, e incluso obligarlo a la retirada, sin disparar una sola flecha.

Porque, como dice Cicerón, aun aquellos que desprecian la fama quieren que los libros que escriben contra ella lleven su nombre bajo el título y esperan acceder a la fama despreciándola. Todo lo demás es negociable: podemos ceder nuestros bienes e incluso nuestra vida a

nuestros amigos, pero es muy difícil que alguien acceda a compartir su fama o ceder a alguien su reputación.

MONTAIGNE, 1533-1592

Observancia de la ley II

En 1841, el joven P. T. Barnum, que trataba de afirmar su reputación de ser el principal productor de espectáculos de los Estados Unidos, decidió comprar el American Museum de Manhattan y convertirlo en una colección de curiosidades que le aseguraría la fama. El problema era que no tenía dinero. Pedían 15 000 dólares por el museo, pero Barnum logró presentar una propuesta que resultó atractiva a los dueños de la institución, a pesar de que en ella se sustituía el dinero en efectivo por docenas de garantías y referencias. Los propietarios llegaron a un acuerdo verbal con Barnum, pero a último momento el socio principal cambió de idea y el museo y su colección fueron vendidos a los directores del Peale’s Museum. Barnum estaba furioso, pero el socio le explicó que «los negocios son los negocios» y que el museo se había vendido al Peale's porque este tenía una gran reputación, cosa de la que Barnum carecía.

Barnum decidió de inmediato que, ya que no tenía reputación para poder negociar, su único recurso consistía en arruinar la reputación de Peale’s. De modo que inició una campaña de cartas a los diarios, en las que acusaba a los dueños del Peale’s de ser una banda de «directivos bancarios fundidos» que no tenían ni idea de cómo manejar un museo o entretener al público. Advirtió al público que no comprara acciones de Peale’s, porque la compra de otro museo debilitaría los recursos de la empresa. La campaña resultó eficaz, las acciones cayeron de manera estrepitosa y, perdida la confianza en la reputación y los antecedentes de Peale’s, los dueños del American Museum desistieron de la transacción y vendieron todo a Barnum.

Al Peale’s le llevó años recuperarse y sus dueños nunca olvidaron lo que Barnum les había hecho. El señor Peale en persona decidió atacar a Barnum forjándose fama de dedicarse al «entretenimiento intelectual» y promoviendo los programas del museo como más científicos que los de su vulgar competidor. El hipnotismo era una de las atracciones «científicas» del Peale’s y durante un tiempo logró atraer multitudes y tener mucho éxito. Barnum decidió defenderse, atacando de nuevo la reputación del Peale’s.

Organizó un espectáculo de hipnotismo durante cuyo transcurso él mismo, en apariencia, lograba que una niña entrara en trance. Una vez que la pequeña parecía sumida en profundo trance, Barnum trataba de hipnotizar a personas del público, pero, por mucho que lo intentara, ninguno de los espectadores entraba en trance y muchos se echaban a reír. Frustrado por el fracaso, Barnum anunció al fin que, para probar que el trance de la niña era real, le cortaría un dedo de la mano sin que ella se

diera cuenta. Pero en cuanto comenzó a afilar el cuchillo, la niña abrió los ojos y salió corriendo, para gran regocijo del público. Barnum repitió esta y otras parodias durante varias semanas.

Al poco tiempo, ya nadie podía tomar en serio el espectáculo del Peale's y la afluencia de público decayó marcadamente, hasta que, al cabo de unas semanas, el espectáculo tuvo que cerrar. Durante los años siguientes, Barnum logró establecer una reputación de audaz y consumado productor de espectáculos, fama que perduró durante toda su vida. Peale, por su parte, nunca logró recuperar su buena reputación.

Interpretación

Barnum utilizó dos tácticas diferentes para arruinar la reputación de Peale. La primera era simple: manifestó sus dudas sobre la estabilidad y la solvencia del museo. La duda es un arma poderosa: una vez que ha sido sembrada mediante insidiosos rumores, su contrincante se encuentra frente a un dilema terrible. Por un lado, puede negar los rumores, e incluso demostrar que usted lo ha difamado. Sin embargo, siempre quedará la sombra de la duda: ¿Por qué se defiende tan desesperadamente? ¿Acaso hay un atisbo de verdad en los rumores que procura desmentir? Por otra parte, si su contrincante toma por el camino más fácil y lo ignora, las dudas, al no ser refutadas, se irán fortaleciendo. Si la táctica se ejecuta de la manera correcta, sembrar rumores puede enfurecer y desestabilizar a sus rivales de tal forma que al intentar defenderse cometerán innumerables errores. Esta es el arma perfecta para quienes no tienen aún reputación propia.

Una vez que Barnum hubo establecido su reputación, utilizó la segunda táctica, es decir, la de hacer demostraciones de un falso hipnotismo, para ridiculizar la reputación de su rival. También esto resultó exitoso. Una vez que se haya ganado una sólida base de respeto, ridiculizar a su contrincante pone a este a la defensiva y, al mismo tiempo, dirige la atención hacia usted, enfatizando su propia reputación. Los insultos y las calumnias abiertas son acciones demasiado crudas y chocantes, que pueden causar más daño que beneficios. No obstante, la ironía sutil y la burla inteligente sugieren que usted tiene confianza en su propio valor y que disfruta de una broma a costa de su rival. Una fachada de humor le dará una apariencia graciosa e inofensiva, mientras usted destruye la reputación de su rival.

> Es más fácil soportar una mala conciencia que una mala reputación.
>
> *FRIEDRICH NIETZSCHE, 1844-1900*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La gente que nos rodea, incluso nuestros mejores amigos, siempre serán, en cierta medida, misteriosos e insondables. Sus caracteres tienen recovecos secretos que nunca revelarán. Pensándolo bien, la imposibilidad de conocer a fondo a los demás puede resultar algo perturbador, dado que haría imposible juzgar y evaluar a los demás. Es por eso que preferimos ignorar ese hecho y juzgar a la gente sobre la base de sus apariencias, lo que salta a la vista: la ropa, los gestos, las palabras y las acciones. En el ámbito social, las apariencias son el barómetro que utilizamos para juzgar a los demás, algo que nunca debemos olvidar. Un paso en falso, un cambio torpe o repentino en su apariencia, puede resultar desastroso.

De ahí que fabricar y mantener una reputación creada por uno mismo, resulte de primordial importancia.

Esa reputación lo protegerá en el peligroso juego de las apariencias, pues distraerá el ojo avizor de los demás, les impedirá saber cómo es usted en realidad y le otorgará un importante grado de control sobre la manera como lo juzga el mundo, es decir, lo sitúa en una posición de poder. La reputación tiene el poder de la magia: basta un golpe de esa varita para duplicar su fuerza. También puede hacer que la gente huya de usted. Que una misma acción parezca brillante o aterradora depende por completo de la reputación de quien la realiza.

En la antigua corte China del reino de Wei había un hombre llamado Mi Tzu-hsia, conocido por sus extraordinarias educación y gentileza. Se convirtió en el favorito del gobernante. En Wei había una ley que decía que «a quienquiera que viaje secretamente en el carruaje del rey se le cortarán los pies», pero cuando la madre de Mi Tzu-hsia se enfermó, este utilizó el carruaje real para visitarla, afirmando que su dueño le había dado permiso. Cuando el rey se enteró del hecho, comentó: «¡Qué hijo devoto y ejemplar que es Mi Tzu-hsia! ¡Por amor a su madre, hasta se olvidó de que estaba cometiendo un delito que podría costarle los pies!».

En otra oportunidad, ambos paseaban por el huerto real. Mi Tzu-hsia comenzó a comer un durazno que era demasiado grande para él, y le dio la otra mitad al rey. Este le dijo: «¡Me amas tanto que incluso te olvidas del sabor de tu saliva y me permites comer lo que resta de tu durazno!».

Sin embargo, un cortesano envidioso hizo correr la voz de que Mi Tzu-hsia era, en realidad, falso y arrogante, y logró perjudicar su reputación. De pronto el rey vio el comportamiento de Mi Tzu-hsia bajo otra luz. «Este indigno súbdito utilizó mi carruaje diciendo que yo le había dado permiso para hacerlo —comentó furioso a los cortesanos—. Y en otra oportunidad, me dio su durazno a medio comer». Por las mismas acciones que habían fascinado al rey cuando era su favorito, Mi Tzu-hsia tuvo que pagar muy caro. El destino de sus pies dependía única y exclusivamente de la fuerza de su reputación.

Al comienzo, usted deberá trabajar para establecer su reputación por alguna

cualidad destacada, ya sea su generosidad, su sinceridad o su sagacidad. Esta cualidad lo diferenciará de los demás y hará que la gente hable de usted. A continuación deberá difundir su reputación entre la mayor cantidad de personas posible (pero de manera sutil, cuidando de construirla lentamente pero sobre fundamentos sólidos) y observar mientras se extiende como una llama sobre un reguero de pólvora.

Una reputación sólida reforzará su presencia y destacará sus puntos fuertes, sin necesidad de gastar mucha energía en ello. También puede crearle un aura que infundirá respeto e incluso temor. Durante los combates en el desierto del norte de África, durante la Segunda Guerra Mundial, el general alemán Erwin Rommel había ganado reputación por sus maniobras sagaces y engañosas, que aterrorizaban a sus enemigos. Incluso cuando sus fuerzas fueran diezmadas y los tanques británicos superaban a los alemanes en una proporción de cinco a uno, se evacuaban ciudades enteras cuando se corría la voz de que Rommel se acercaba.

Como suele decirse, «cría fama y échate a dormir». Y si su fama inspira respeto, logrará eficaces resultados antes de que usted entre en escena o emita una sola palabra.

El éxito parecería estar siempre marcado por los triunfos pasados. Gran parte del éxito de la táctica diplomática de Henry Kissinger se basaba en su fama de saber allanar diferencias, nadie quería que lo consideraran tan necio que Kissinger no pudiese influir sobre su ánimo. En cuanto el nombre de Kissinger entraba en las negociaciones, se daba por sentado que habría un tratado de paz.

Base su reputación en una cualidad genuina. Esta cualidad única —por ejemplo, la eficiencia o la seducción— se convierte en una especie de tarjeta de presentación que anuncia su presencia y hace que los demás sucumban a su encanto. Si tiene fama de ser sincero, podrá llevar a cabo todo tipo de engaños. Casanova utilizaba su fama de gran seductor para allanar el camino hacia futuras conquistas. Las mujeres que habían oído hablar de sus virtudes sentían gran curiosidad y deseaban descubrir por sí mismas cuáles eran los encantos del seductor.

Quizás usted ya haya arruinado su reputación, por lo cual le resulta muy difícil crearse una nueva. En tal caso, lo más inteligente es asociarse a alguien cuya imagen contraste con la suya, de modo de utilizar el buen nombre del otro para lavar y encumbrar el suyo propio. Por ejemplo, es muy difícil borrar una fama de falso o inescrupuloso, pero la asociación con alguien que sea ejemplo de franqueza y sinceridad podrá ayudarlo a superar tal inconveniente. Cuando P. T. Barnum quiso limpiar su fama de promotor de entretenimientos vulgares, trajo de Europa a la cantante Jenny Lind, que tenía reputación de ser una estrella de primera magnitud. La gira de la cantante por los Estados Unidos, auspiciada por Barnum, resaltó de manera positiva la imagen de él. De manera similar, a los grandes capitalistas estadounidenses del siglo XIX les resultó imposible, durante largo tiempo, librarse de su reputación de crueldad y mezquindad.

Solo cuando comenzaron a coleccionar obras de arte, de modo que los nombres

Morgan y Frick quedaron asociados en forma permanente a los de da Vinci y Rembrandt, les fue posible superar, en gran medida, los aspectos negativos de su imagen.

La reputación es un tesoro que debe forjarse y guardarse celosamente. Sobre todo mientras uno está comenzando a darle fama, es imprescindible protegerla al máximo y prever cualquier tipo de ataque. Una vez que posea una sólida reputación, no se permita enfurecerse o adoptar una actitud defensiva frente a los comentarios difamadores de sus enemigos, ya que ello revelaría inseguridad y falta de confianza en su propia reputación. Tome el mejor camino y nunca se muestre desesperado en su autodefensa. Por otra parte, atacar la reputación de otra persona es un arma poderosa, sobre todo cuando usted tiene menos poder que el otro. Su rival tiene mucho más que perder en un enfrentamiento, mientras que la poca reputación de que usted goce ofrecerá un blanco pequeño cuando su víctima trate de pagarle con la misma moneda. Barnum utilizó este tipo de campañas en forma muy efectiva al principio de su carrera. Pero esta táctica debe ponerse en práctica con sumo cuidado. Usted no debe parecer, en ningún momento, hallarse involucrado en una venganza mezquina. Si no destruye la reputación de su enemigo con tácticas hábiles, sin querer arriesgará la suya propia.

Thomas Edison, considerado el inventor que logró controlar la electricidad, estaba convencido de que un sistema aplicable tendría que basarse en la corriente directa. Cuando el científico serbio Nikola Tesla pareció alcanzar el éxito al crear un sistema basado en corriente alterna, Edison se puso furioso. Decidido a arruinar la reputación de Tesla, hizo creer al público que el sistema de corriente alterna era inherentemente inseguro y que Tesla era un irresponsable al promoverlo.

Con este fin, utilizó todo tipo de animales domésticos para electrocutarlos con corriente alterna. Como esta acción no resultó argumento suficiente, logró que las autoridades de la prisión del estado de Nueva York organizaran, en 1890, la primera ejecución con *shock* eléctrico, utilizando corriente alterna. Pero todos los experimentos de Edison, hasta aquel momento, se habían realizado con animales pequeños, de modo que la carga eléctrica resultó demasiado débil para un ser humano, y el hombre no murió en el primer intento. En una ejecución oficial que acaso haya sido la más cruel de la historia de los Estados Unidos, hubo que repetir el procedimiento, lo que constituyó un espectáculo horrendo.

A pesar de que, a la larga, el nombre de Edison quedó reivindicado, en aquel momento su campaña de desacreditación perjudicó más su propia reputación que la de Tesla, y debió desistir de continuar con ella. La lección es evidente: nunca vaya demasiado lejos en los ataques de este tipo, porque la mirada de todos se concentrará más en su propia venganza que en la persona a la que usted intenta difamar. Cuando su propia reputación sea sólida, utilice tácticas más sutiles, como la sátira y el humor irónico, para debilitar a su contrincante al tiempo que usted queda como un tipo simpático y encantador. El poderoso león juega con el ratón que se le cruza en el

camino, cualquier otra reacción no haría más que deteriorar su temible reputación.

IMAGEN

Una mina llena de diamantes y rubíes. Usted buscó el lugar del tesoro, lo excavó y ahora su riqueza está asegurada. Defiéndalo con su vida, si es necesario. Asaltantes y ladrones acecharán en todas partes. Nunca dé su riqueza por asegurada, y renuévela constantemente: el tiempo reducirá el brillo de sus joyas, ocultándolas a la vista.

AUTORIDAD

Es deseable que nuestro cortesano refuerce su valor inherente con habilidad y sagacidad, y se asegure de que, adondequiera que vaya como desconocido, lo preceda su buena reputación… Porque la fama que parece descansar en la opinión de muchos fomenta una cierta creencia inamovible en el valor del hombre, creencia que luego será fácil reforzar en las mentes ya preparadas y predispuestas para ello.

(BALTASAR CASTIGLIONE, 1478-1529)

INVALIDACIÓN

Aquí no hay invalidación posible. La reputación es algo crítico y fundamental. Esta ley no admite excepciones. Es posible que, si la opinión de los demás le resulta indiferente, adquiera cierta fama de insolente y arrogante, lo cual en sí mismo puede constituir una imagen valiosa, Oscar Wilde, por ejemplo, la explotó con maestría. Pero, dado que tenemos que vivir dentro de una sociedad en la que dependemos de las opiniones de quienes nos rodean, no se gana nada descuidando la propia reputación. Si no le importa cómo lo perciben los demás permitirá que otros decidan por usted. Sea el dueño de su propio destino, y también de su reputación.

Ley n.º 6

BUSQUE LLAMAR LA ATENCIÓN A CUALQUIER PRECIO

Criterio

Todo es juzgado por su apariencia, lo que no se ve no cuenta. Nunca acepte perderse en el anonimato de la multitud o ser sepultado por el olvido. Ponga toda su fuerza en destacarse. Conviértase en un imán que concentre la atención de los demás, mostrándose más grande, más atractivo y más misterioso que la gran masa, tímida y anodina.



1a. PARTE: RODEE SU NOMBRE DE SENSACIONALISMO Y ESCÁNDALOS.

Llame la atención sobre su persona creando una imagen inolvidable, incluso controvertida. Corteje el escándalo. Haga cualquier cosa para parecer más grande de lo que es y para brillar más que quienes lo rodean.
No haga distinción entre las distintas formas de atención: cualquier tipo de notoriedad le otorgará poder. Es preferible ser difamado y agredido que ignorado.

La avispa y el príncipe

Una avispa llamada Cola de Púa buscaba desde hacía tiempo realizar una hazaña que le procurara fama eterna. De modo que, cierto día, entró en el palacio del rey y picó al pequeño príncipe, que se encontraba dormido en su cama. El príncipe se despertó gritando. El rey y sus cortesanos acudieron a ver qué había sucedido. El príncipe gritaba mientras la avispa lo picaba una y otra vez. Los cortesanos intentaron atrapar al insecto, y cada uno fue víctima de las picaduras de la avispa. Todos los habitantes del palacio real acudieron en ayuda del príncipe, la noticia pronto se difundió por todo el reino y la gente acudía en multitud al palacio. Toda la ciudad se encontraba convulsionada, los comercios cesaron sus actividades del día.

Antes de morir, agotada por sus esfuerzos, la avispa se dijo:

—Un nombre sin fama es como un fuego sin llama. No hay nada como atraer la atención, cualquiera sea el costo.

FÁBULA INDIA

P. T. Barnum, el más importante empresario de espectáculos del siglo XIX en los Estados Unidos, comenzó su carrera como asistente del propietario de un circo, Aaron Turner. En 1836 el circo se detuvo en Annapolis, estado de Maryland, para dar una serie de funciones. La mañana del estreno, Barnum salió a pasear por la ciudad, vestido con un traje negro nuevo. La gente comenzó a seguirlo. Alguien de la multitud exclamó que se trataba del reverendo Ephraim K. Avery, un hombre de mala fama, absuelto del cargo de asesinato pero aún considerado culpable por la mayoría de los estadounidenses. La furiosa multitud hizo trizas el traje de Barnum y estuvo a punto de lincharlo. Tras varios intentos desesperados, Barnum, convenció al fin a la gente de que lo siguieran hasta el circo, donde podrían verificar su identidad.

Una vez allí, el viejo Turner confirmó que se trataba de una broma: él mismo había difundido el rumor de que Barnum era Avery. La multitud se dispersó, pero Barnum, que estuvo a punto de ser asesinado por la plebe, no disfrutó en absoluto de la broma. Quería saber por qué su jefe se había valido de semejante treta. «Mi querido Barnum —contestó Turner—, todo esto sucedió para nuestro bien. Recuerda que lo único que necesitamos para asegurar nuestro éxito es notoriedad». Y lo cierto es que en la ciudad todos hablaban de la broma de Turner y, durante todo el tiempo que permaneció en Annapolis, el circo se llenó de gente noche tras noche. Barnum había aprendido una lección que no olvidaría nunca.

La primera gran empresa propia de Barnum fue el American Museum, una colección de curiosidades, ubicado en la ciudad de Nueva York. Cierto día, un mendigo abordó a Barnum en la calle. En lugar de darle dinero, Barnum decidió emplearlo. Lo llevó al museo, le dio cinco ladrillos y le indicó que diera, a paso lento, la vuelta a varias manzanas del área del museo. En determinados sitios debía dejar un ladrillo en la acera, conservando siempre un ladrillo en la mano. En el camino de regreso, debía reemplazar cada uno de los ladrillos que había dejado en la calle por el que tenía en la mano. Todo esto debía ejecutarlo con expresión seria y sin contestar pregunta alguna. Cuando llegara de regreso al museo, debía entrar, recorrer el

interior, salir por la puerta trasera y repetir el mismo circuito depositando y reemplazando ladrillos.

Durante la primera de las caminatas del hombre por las calles de la ciudad, cientos de personas observaron sus misteriosos movimientos. Al recorrer el circuito por cuarta vez, se vio rodeado de curiosos que discutían tratando de determinar qué era lo que estaba haciendo. Cada vez que entraba en el museo, lo seguían varias personas que pagaban la entrada para continuar observándolo. Muchos de esos visitantes, atraídos por la colección del museo, se quedaban. Al cabo del primer día de trabajo, el hombre de los ladrillos había llevado a más de mil personas al museo. Algunos días más tarde, la policía le ordenó desistir de sus caminatas, dado que la muchedumbre que atraía bloqueaba el tránsito. El hombre de los ladrillos cesó su actividad, pero para entonces miles de neoyorquinos habían entrado en el museo y muchos se habían convertido en ardientes admiradores del espectáculo de P. T. Barnum.

> Incluso cuando se realiza una manifestación en mi contra, obtengo mi cuota de renombre.
>
> PIETRO ARETINO, 1492-1556

Barnum solía ubicar una banda de músicos sobre un balcón que daba a la calle, bajo un enorme cartel que proclamaba: «Música gratuita para millones». «Cuánta generosidad», pensaban los neoyorquinos mientras se congregaban para escuchar los conciertos gratuitos. Pero Barnum se esforzó por contratar los peores músicos que pudo encontrar, de modo que a poco de que la banda ejecutara los primeros compases, la gente se apresuraba a comprar entradas para el museo, donde estarían a salvo del ruido de la banda y de la multitud que la abucheaba.

Una de las primeras curiosidades con las que Barnum recorrió el país fue Joice Heth, una mujer que, según Barnum, tenía 161 años de edad y había sido el ama de leche de George Washington. Al cabo de varios meses, el público comenzó a ralear y Barnum envió una carta anónima a los diarios, en la que afirmaba que Heth era un fraude. «Joice Heth —afirmaba la carta— no es un ser humano sino un autómata, construido con huesos de ballena, goma y gran cantidad de resortes». Quienes antes no se habían molestado en ver a Heth de inmediato se sintieron picados por la curiosidad, y quienes ya la habían visto pagaron por verla de nuevo para

El artista de la corte

Una obra que se presentara voluntariamente a un príncipe debía ser especial en algún aspecto. El artista mismo podría también tratar de atraer la atención de la corte a través de su comportamiento. Según el criterio de Varas, Sodoma era «bien conocido, tanto por sus excentricidades personales como por su fama de buen pintor». Dado que el papa León X «hallaba placer en esa clase de individuos extraños y extravagantes», nombró caballero a Sodoma, lo que hizo que el artista se trastornara por completo. A Van Mander le resultaba extraño que los productos experimentales de Cornelis Ketel, pintados con la boca y los pies, fueran comprados por personas distinguidas «simplemente por su curiosidad», y sin embargo Ketel solo agregaba una variación a experimentos similares realizados por Tiziano, Ugo da Carpi y Palma Giovane, que, según Boschini, pintaban con los dedos «porque deseaban imitar el método utilizado por el Creador Supremo». Van Mander informa que Gossaert atraía la atención del emperador Carlos V vistiendo un fantástico disfraz de papel. Al hacerlo, adoptaba la táctica empleada por Dinocrates, de quien se afirma que, a fin de poder acercarse a Alejandro Magno, cierta vez apareció

comprobar si era cierto el rumor de que se trataba de un robot.

> con el disfraz de Hércules desnudo, mientras el monarca estaba presidiendo juicios.
>
> *THE COURT ARTIST,*
>
> MARTIN WARNKE, 1993

En 1842 Barnum compró un esqueleto de una supuesta sirena. Esta criatura se parecía a un mono con cuerpo de pez, pero la cabeza y el cuerpo estaban perfectamente unidos, lo cual constituía una verdadera maravilla. Tras algunas investigaciones, Barnum comprobó que el extraño ser había sido armado en Japón, donde el fraude había causado gran revuelo.

A pesar de conocer la verdad, Barnum publicó artículos en los diarios de todo el país, para anunciar la captura de una sirena en las Islas Fiji. También suministró a los diarios xilograbados y pinturas que representaban sirenas. Cuando al fin exhibió el espécimen en su museo, ya se había desatado una polémica nacional sobre la existencia de tales seres mitológicos. Algunos meses antes de la campaña de Barnum, a nadie le importaba si las sirenas existían o no, o qué eran. No obstante de pronto todo el mundo comenzó a hablar de las sirenas como si fuesen reales. Las multitudes afluyeron en cantidades que marcaban todo un récord, para ver a la Sirena de las islas Fiji y escuchar los debates sobre el tema.

Algunos años más tarde, Barnum realizó una gira por Europa con el general Tom Thumb, un enano de cinco años, oriundo de Connecticut, de quien Barnum afirmaba que era un niño inglés de once años de edad, al que él había entrenado para que hiciera varias proezas circenses. Durante aquella gira, el nombre de Barnum concitó tal atención del público que la reina Victoria, paradigma de sobriedad, exigió que llevaran al talentoso enano al palacio de Buckingham, para una audiencia privada. La prensa inglesa trató de poner en ridículo a Barnum, pero la reina Victoria se divirtió muchísimo con él y siguió respetándolo siempre.

INTERPRETACIÓN

Barnum comprendió la verdad básica en lo referente a concitar la atención: una vez que la mirada de la gente se ha fijado en usted, usted adquiere una validez particular. Para Barnum, generar interés significaba generar una multitud, como escribiría más tarde: «Toda multitud tiene su lado positivo». Una multitud tiende a actuar como un conjunto. Si una persona se detiene a mirar al mendigo que coloca ladrillos en la calle, otros harán lo mismo. Se juntarán como la pelusa bajo los muebles. Luego bastará con un leve impulso para que entren en el museo o presencien el espectáculo. Para convocar una multitud hay que hacer algo diferente y extravagante. Cualquier cosa extraña servirá a ese propósito, porque las multitudes sienten una atracción magnética por lo insólito y lo inexplicable. Una vez que haya logrado captar la atención de la gente, no la pierda. Si esa atención se desvía hacia otros, será a expensas de usted. Barnum no tenía reparos en robar a sus competidores la atención

de las masas, pues sabía que constituía un bien muy valioso.

Al principio de su ascenso a la cumbre, invierta toda su energía en atraer la atención. Y, lo más importante de todo: la *calidad* de esa atención es irrelevante. Por malas que fueran las críticas recibidas, por más alevosamente personales que fueran los ataques a sus fraudes, Barnum nunca se quejaba. Si el crítico de algún diario lo destrozaba con particular saña, Barnum se aseguraba de invitarlo a su siguiente estreno y darle el mejor asiento de la sala. Él mismo solía escribir ataques anónimos a sus obras, solo para que su nombre no dejara nunca de aparecer en los diarios. Desde la perspectiva de Barnum, la atención —no importa si negativa o positiva— era el principal ingrediente de su éxito. El peor destino para un hombre que ansía obtener fama, gloria y —por supuesto— poder es ser ignorado.

> Si el cortesano participa en algún espectáculo público que implique el uso de armas, como un torneo… se asegurará de que su caballo esté lujosamente enjaezado, que él mismo esté bien ataviado, con lemas apropiados e ingeniosas divisas, para atraer la mirada de los espectadores en su dirección con la misma fuerza con que un imán atrae el hierro.
>
> *BALTASAR CASTIGLIONE, 1478-1529*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Brillar con más esplendor que quienes lo rodean es una habilidad con la que nadie ha nacido. Usted tiene que aprender a atraer la atención «con la misma fuerza con que un imán atrae el hierro». Al principio de su carrera, deberá ligar su nombre a la reputación de poseer una cualidad o una imagen que lo diferencie de los demás. Esa imagen puede ser una forma característica de vestir, o una gracia personal que divierta a la gente y dé que hablar. Una vez establecida su imagen, usted poseerá una apariencia, un lugar en el cielo para su estrella.

Es un error muy común suponer que esa apariencia peculiar suya no debe ser controvertida, que ser atacado por los demás es algo malo. Nada más lejos de la verdad. Para evitar ser uno más del montón, o que su notoriedad sea eclipsada por otro, no deberá discriminar entre los diversos tipos de atención, a largo plazo, cualquier clase de notoriedad obrará en su favor. Como hemos visto, Barnum recibía complacido los ataques personales y no sentía necesidad de defenderse. Cortejaba adrede la imagen de ser un fraude.

En la corte de Luis XIV había muchos escritores y artistas talentosos, grandes bellezas y hombres y mujeres de virtud impecable, pero de nadie se hablaba más que

del singular duque de Lauzun. Era de baja estatura, casi enano, y tenía tendencia a comportarse de manera muy insolente: se acostaba con la amante del rey, e insultaba abiertamente no solo a los demás cortesanos sino al propio rey. Luis XIV, sin embargo, estaba tan encantado con las excentricidades del duque, que no toleraba su ausencia de la corte. La explicación era simple: el extraño carácter del duque atraía la atención. Una vez que la gente había caído bajo su fascinación, quería tenerlo cerca a toda costa.

La sociedad adora a las figuras sobredimensionadas, a los individuos que se destacan por encima de la mediocridad general. Por lo tanto, nunca tema las cualidades que lo distinguen y que llamen la atención sobre su persona. Corteje la controversia e incluso el escándalo. Es mejor ser agredido o difamado que ignorado. Esta ley rige para todas las profesiones, y todos los profesionales deben tener algo teatral en su comportamiento.

El gran científico Thomas Edison sabía que, para recaudar fondos, debía mantenerse a toda costa en la mira del público. Casi tan importante como sus inventos era la forma en que los presentaba al público y atraía la atención.

Para presentar sus descubrimientos en electricidad, Edison preparaba experimentos de gran impacto visual. Hablaba de inventos futuros que en aquel entonces parecían fantásticos —robots y máquinas que fotografiaran el pensamiento —, en los que no tenía la menor intención de malgastar su energía pero que lograban que la gente hablara de él. Hizo todo lo posible para asegurarse de recibir mayor atención que su gran rival, Nikola Tesla, quizá más brillante que él pero mucho menos conocido. En 1915 corrió el rumor de que Edison y Tesla recibirían en forma conjunta el Premio Nobel de física de aquel año. Sin embargo, el premio fue otorgado a dos físicos ingleses, solo más adelante se supo que el comité de Premio Nobel había abordado a Edison pero que este se había rehusado a compartir el premio con Tesla. Para entonces su fama era ya mucho mayor que la de Tesla, y consideró que era mejor renunciar al honor que permitir que su rival fuera objeto de la atención pública que significaría compartir el premio.

Si usted se encuentra en una posición poco destacada que le ofrece pocas oportunidades de llamar la atención, una táctica eficaz consiste en atacar a la persona más visible, más famosa y más poderosa que pueda encontrar. Cuando Pietro Aretino, un joven sirviente romano de principios del siglo XVI, quiso llamar la atención como poeta, decidió publicar una serie de versos satíricos ridiculizando al Papa y su afecto por un elefante. El ataque colocó de inmediato a Aretino en la mira del público. Un ataque difamatorio a una persona situada en una posición de poder surtirá el mismo efecto. Recuerde, sin embargo, utilizar esta táctica con economía y cuidado una vez que haya captado la atención del público, ya que puede desgastarse.

Cuando haya logrado ser el foco de la atención, deberá renovar esa atención constantemente, adaptando y variando sus métodos para atraerla. Si no lo hace, el público se cansará, dejará de prestarle atención y se volverá hacia una estrella más

novedosa. El juego requiere atención y creatividad constantes. Pablo Picasso nunca se permitió pasar a segundo plano. Si su nombre aparecía demasiado vinculado con un estilo determinado, escandalizaba adrede al público con una nueva serie de pinturas por entero inesperadas. Creía que era mejor crear algo feo y perturbador, que dejar que el público se familiarizara demasiado con su obra. Hay que entender que la gente se siente superior a la persona cuyas acciones puede predecir. Si usted les demuestra quién ejerce el control, actuando de manera contraria a lo que esperan, ganará respeto e incrementará su poder sobre la veleidosa atención del público.

Imagen

La exposición al público. El actor que sale al escenario, iluminado por los reflectores, realza su presencia. Todas las miradas están fijas en él. En ese estrecho haz de luz solo hay espacio para un actor por vez.
Haga lo que sea necesario para ocupar ese lugar. Haga gestos tan amplios, divertidos y escandalosos que la luz permanezca centrada en usted, mientras los demás actores permanecen en la penumbra.

Autoridad

Sea ostentoso y hágase ver… Lo que no se ve se considera inexistente… Fue la luz lo que en un principio hizo que todo lo creado se manifestara. La ostentación llena muchos blancos, disimula defectos y otorga a todo una segunda vida, en especial cuando la respalda un mérito genuino.

(Baltasar Gracián, 1601-1685)

2a PARTE: CREE UN AIRE DE MISTERIO

En un mundo que se torna cada vez más banal y conocido, lo que parece enigmático llama la atención de inmediato. Nunca deje demasiado en claro qué es lo que hace o está por hacer. No muestre todas sus cartas. Un cierto aire de misterio realza su presencia. Además, crea expectativas: todo el mundo le prestará atención, para ver qué es lo que sucede a continuación.

Utilice el misterio para embaucar, seducir e incluso atemorizar.

OBSERVANCIA DE LA LEY

A partir de 1905, en París comenzó a correr el rumor de que había una joven oriental que bailaba en una casa particular, envuelta en velos que iba descartando uno a uno. Un periodista local, que la había visto bailar, informó que «una mujer del Lejano Oriente había llegado a Europa cargada de perfumes y joyas, para introducir la colorida opulencia oriental en la vida de la saciada sociedad de las ciudades europeas». Pronto todos supieron el nombre de la bailarina: Mata Hari.

Al principio de aquel año, durante el invierno, un pequeño y selecto público solía reunirse en un salón repleto de estatuas indias y otras reliquias, mientras una orquesta tocaba música inspirada en melodías hindúes y javanesas. Después de hacer esperar a su expectante público, Mata Hari aparecía de repente, ataviada de manera asombrosa: un corpiño de algodón blanco cubierto de joyas al estilo hindú, una banda enjoyada en la cintura, que sostenía un *sarong* que revelaba tanto como lo que ocultaba, y los brazos cubiertos de brazaletes. A continuación, Mata Hari danzaba en un estilo que nadie había visto antes en Francia, balanceando todo el cuerpo como si estuviese en trance. Decía a su entusiasta e intrigado público que sus danzas narraban historias de la mitología hindú y leyendas populares de Java. Pronto la crema y nata de la sociedad parisiense y embajadores de países lejanos competían por ser invitados al salón en el cual, según se rumoreaba, Mata Hari presentaba danzas sagradas bailando desnuda.

El público quería saber más de ella. Mata Hari dijo a los periodistas que en realidad era de origen holandés pero que se había criado en Java. También hablaba de su vida en la India, donde había aprendido las danzas sagradas hindúes y donde las mujeres «saben tirar con precisión, andan a caballo, hacen cálculo logarítmico y hablan de filosofía». Llegado el verano de 1905, a pesar de que pocos parisienses habían visto bailar a Mata Hari, su nombre estaba en boca de todos.

A medida que Mata Hari iba concediendo más entrevistas, la historia de sus orígenes cambiaba constantemente. Decía que se había criado en la India, que su abuela era hija de una princesa de Java, que había crecido en Sumatra donde había vivido «a caballo, con un arma en la mano, arriesgando la vida». Nadie sabía nada a ciencia cierta sobre ella, pero a los periodistas no les importaban demasiado esos cambios en su historia. La comparaban con una diosa hindú, con una criatura salida de las páginas de Baudelaire y todo cuanto la imaginación quería ver en aquella misteriosa mujer oriental.

En agosto de 1905, Mata Hari se presentó por primera vez en público. Las multitudes que se apiñaban para verla la noche del estreno causaron un verdadero tumulto. La bailarina oriental se había convertido en un objeto de culto, que dio origen a numerosas imitaciones. Un crítico de la época escribió: «Mata Hari

personifica la poesía de la India, su misticismo, su voluptuosidad y su mágico encanto». Otro comentó: «Si la India posee tesoros inesperados como este, todos los franceses emigrarán hacia las orillas del Ganges».

Pronto la fama de Mata Hari y sus danzas sagradas indias se extendieron más allá de las fronteras de París. La invitaron a Berlín, Viena, Milán. Durante los años siguientes actuó en toda Europa, se codeó con los más altos círculos sociales y ganó dinero suficiente como para disfrutar de una independencia pocas veces conocida por una mujer de aquella época. Hacia el final de la Primera Guerra Mundial, la arrestaron en Francia, la juzgaron, condenaron y ejecutaron por ser una espía alemana. Solo durante el juicio se supo la verdad: Mata Hari no era ni de Java ni de la India, no se había criado en Oriente ni llevaba una gota de sangre oriental en sus venas. Su verdadero nombre era Margaretha Zelle, y provenía de la tranquila provincia de Frisia, al norte de Holanda.

INTERPRETACIÓN

Cuando Margaretha Zelle llegó a París, en 1904, tenía medio franco en el bolsillo. Era una de las miles de hermosas jovencitas que todos los años llegaban a París, para trabajar como modelos de artistas plásticos, bailarinas en clubes nocturnos o integrantes del Folies Bergère. Al cabo de algunos años, estas muchachas eran reemplazadas por otras más jóvenes y a menudo terminaban en la calle, ejerciendo la prostitución, o regresaban a su pueblo de origen, más viejas y sosegadas.

Zelle tenía otras ambiciones. No poseía experiencia como bailarina y nunca había actuado en el teatro, pero de niña había viajado con su familia y visto danzas populares en Java y Sumatra. Comprendió que lo importante de su actuación no era la danza en sí, ni siquiera su rostro o su figura, sino su habilidad para crear un aire de misterio en torno de su persona. El misterio que generó no radicaba solo en su danza ni en su vestimenta ni en las historias que contaba, ni en las interminables mentiras sobre sus orígenes, sino en la atmósfera con que rodeaba todo cuanto hacía. No había nada que se pudiese afirmar con certeza acerca de ella. En Mata Hari todo era un cambio constante, y sorprendía a su público con nuevos disfraces, nuevas danzas, nuevas historias. Ese aire de misterio hacía que el público siempre quisiera saber más sobre ella y esperara con avidez su siguiente actuación. Mata Hari no era más bella que muchas de las otras jovencitas que llegaban a París, y ni siquiera era una muy buena bailarina. Lo que la diferenciaba de las demás, lo que atrajo y mantuvo la atención de su público y la hizo rica y famosa, era el misterio con que se rodeaba. El misterio fascina a la gente, como invita a constantes interpretaciones, nunca cansa. Lo misterioso no puede ser captado en su totalidad, y lo que no se puede captar y consumir genera poder.

En el pasado, el mundo estaba lleno de cosas terribles y desconocidas: enfermedades, catástrofes, déspotas caprichosos, el misterio de la muerte misma. Lo que no se alcanzaba a comprender se explicaba mediante mitos y espíritus. Sin embargo, a través de los siglos hemos logrado, por medio de la ciencia y la razón, iluminar la oscuridad.

Lo que era misterioso y amenazador se ha transformado en conocido y confortable. No obstante, esta luz tiene un precio: en un mundo cada vez más banal, que ha perdido todo su mito y misterio, secretamente extrañamos los enigmas, ansiamos encontrar gente o cosas imposibles de interpretar, comprender y consumir al instante.

En esto radica el poder de lo misterioso: invita a interpretaciones distintas, estimula nuestra imaginación, nos seduce hasta hacernos creer que oculta algo maravilloso. El mundo se ha vuelto tan conocido, y sus habitantes tan predecibles, que aquello que se envuelve en misterio casi siempre ocupa el centro del escenario y atrae nuestra mirada.

No crea que para generar un aire de misterio debe ser grandioso e inspirar temerosa admiración. El misterio que se entreteje en su actitud cotidiana de forma sutil encierra mucho más poder para fascinar y llamar la atención. **Recuerde**: la mayoría de la gente es transparente y tan legible como un libro abierto, no controla sus palabras ni su imagen y es por entero predecible. Para emanar un aire de misterio basta con mostrarse un tanto reticente, guardar silencio, decir alguna que otra frase ambigua, parecer deliberadamente inconsistente y actuar de manera «diferente», con sutileza. Después, las personas que lo rodean magnificarán ese aura, al tratar constantemente de interpretarlo.

Tanto los artistas como los embaucadores, comprenden la relación vital que existe entre ser misterioso y atraer el interés de los demás. El conde Victor Lustig, el aristócrata de los estafadores, era un maestro en ese juego. Siempre hacía cosas que se apartaban de lo tradicional o que parecían carecer de sentido. Se presentaba en los mejores hoteles en una limusina conducida por un chofer japonés, nunca nadie había visto un chofer japonés, de modo que resultaba algo extraño y exótico. Lustig se vestía con la ropa más cara pero en su vestimenta siempre había algo fuera de lugar o no convencional: una medalla, una flor, un brazalete. Esto no era visto como de mal gusto, sino como algo llamativo y misterioso. En los hoteles se lo veía recibir telegramas a cualquier hora, uno tras otro, que le alcanzaba su chofer japonés… y que él rompía a la vista de todos con un aire de absoluta displicencia. (En realidad, eran telegramas en blanco). Se sentaba solo en el comedor, a leer un libro de aspecto imponente, y sonreía a la gente aunque manteniendo siempre un aire de distancia. A los pocos días, por supuesto, todo el hotel hablaba, intrigado, de aquel hombre extraño y misterioso.

Toda esta atención que despertaba permitía a Lustig atraer con gran facilidad a sus víctimas, que buscaban su confianza y su compañía. Todos querían que los vieran en compañía del misterioso aristócrata. Y, ante ese enigma que los encandilaba, ni siquiera se daban cuenta de que eran timados y robados.

Un aire de misterio puede dar al mediocre una apariencia inteligente y profunda. La misteriosa aura que rodeaba a Mata Hari —una mujer que no sobresalía ni por su belleza ni por su inteligencia— la hacía parecer una diosa, y a su danza, imbuida de inspiración divina. Un cierto misterio en torno de un artista hace que su obra resulte de inmediato más interesante, una táctica que Marcel Duchamp aplicó con gran efectividad. En realidad es muy fácil: hable poco de su trabajo, haga comentarios seductores, incluso contradictorios, y luego dé un paso hacia atrás y deje que los otros traten de encontrarle un sentido.

Las personas misteriosas ubican a los demás en una especie de posición de inferioridad que surge del intento de interpretarlas. También pueden provocar el temor que rodea todo lo incierto y desconocido, y controlar el grado en que generan dicho temor. Todos los grandes líderes saben que un aire de misterio llama la atención sobre su persona y genera una presencia intimidatoria. Mao Tse-tung, por ejemplo, cultivó con gran habilidad una imagen enigmática. No le preocupaba parecer incoherente o contradecir sus propias palabras, por el contrario, el carácter contradictorio de sus actos y palabras le permitió ejercer siempre el control. Nadie, ni siquiera su propia esposa, sentía que lo comprendía del todo, y por lo tanto Mao parecía cada vez más grande y remoto. Esto hacía también que la gente le prestara constante atención, ansiosa por saber cuál sería su siguiente jugada.

Si su posición social le impide envolver por completo sus acciones en un aura de misterio, deberá aprender, por lo menos, a ser menos obvio y transparente. Cada tanto, actúe de alguna forma que no condiga con el concepto que tienen de usted quienes lo rodean. Esta es una forma de mantenerlos a la defensiva y generar el tipo de atención que le asegurará el poder. Si se sabe hacerlo, la creación de un enigma también puede provocar un tipo de atención que inspire temor a su enemigo.

En la segunda Guerra Púnica (219-202 a. C.) el gran general cartaginés Aníbal arrasaba con todo en su marcha sobre Roma. Aníbal era conocido por su sagacidad y su ambigüedad.

Bajo su liderazgo, el ejército de Cartago, aun cuando era menos numeroso que el de los romanos, siempre lograba superarlos. Sin embargo, en cierta ocasión, los exploradores de Aníbal cometieron un terrible error, al conducir a sus tropas hacia un terreno pantanoso, con el mar a sus espaldas. El ejército romano bloqueó los pasos de montaña que conducían al interior del país, el general, Fabio, estaba exultante, pues por fin había logrado atrapar a Aníbal. Apostó a sus mejores centinelas en los pasos y elaboró un plan para destruir las fuerzas del cartaginés, pero en medio de la noche los centinelas vieron un espectáculo misterioso: una enorme procesión de luces subía por la montaña. Eran miles y miles de luces. Si aquello era el ejército de Aníbal, parecía

como si de pronto se hubiera centuplicado.

Los centinelas discutieron acaloradamente acerca del significado de aquello: ¿El ejército cartaginés había recibido refuerzos por vía marítima? ¿Había tropas ocultas en la zona? ¿Eran fantasmas? Ninguna explicación parecía tener sentido.

De pronto, mientras los centinelas romanos observaban, la montaña se cubrió de fogatas, al tiempo que un horrendo ruido, como el resonar de millones de cuernos, les llegaba desde el valle. Convencidos de que se trataba de demonios, los centinelas, los más bravos y prudentes del ejército romano, huyeron aterrados, abandonando sus posiciones.

Al día siguiente, Aníbal había logrado escapar de los pantanos. ¿Cuál había sido su estratagema? Lo que hizo fue ordenar que ataran manojos de ramas secas a los cuernos de los miles de bueyes que viajaban con sus tropas como animales de carga y les prendieran fuego, para dar la impresión de miles de antorchas llevadas por un enorme ejército que subía por la montaña. Cuando las llamas tocaron la piel de los bueyes, estos se dispersaron en todas direcciones, mugiendo aterrados e incendiando toda la ladera.

La clave del éxito no residió en las antorchas ni en las fogatas ni en los ruidos, sino en el hecho de que Aníbal creó un enigma que cautivó la atención de los centinelas y fue aterrándolos poco a poco. Desde la cima de la montaña no había forma de explicar el extraño y sorprendente espectáculo. Si los centinelas hubiesen conocido la explicación, habrían permanecido en sus puestos.

Cuando usted se sienta atrapado o acorralado en una situación, o en una actitud defensiva, ensaye algo muy simple: haga algo que los demás no puedan explicar o interpretar con facilidad. Elija algo simple pero llévelo a cabo de forma tal que desconcierte a su contrincante y que pueda interpretarse de varias maneras diferentes, lo cual disimulará sus verdaderas intenciones. No sea simplemente impredecible (aunque esta táctica también puede resultar exitosa, vea la Ley N.º 18), al igual que Aníbal, procure crear una escena imposible de interpretar. Así dará la impresión de que su locura carece de método, sentido o explicación. Aplicada de la manera correcta, esta táctica inspirará temor y hará que los centinelas abandonen, temblando de miedo, sus posiciones. Podríamos denominarla la táctica de la «locura simulada de Hamlet», ya que este personaje la utiliza en forma muy eficaz en la obra de Shakespeare, al aterrar a su padrastro, Claudio, mediante su misterioso comportamiento. El misterio hace que nuestras fuerzas parezcan más grandes, y nuestro poder, más intimidatorio.

Imagen

La danza de los velos: los velos envuelven a la bailarina. Lo que revelan excita. Lo que ocultan aumenta el interés. La esencia del misterio.

Autoridad

Si no se manifiesta de inmediato, generará expectativas… Incluya una cuota de misterio en todos sus actos, y ese misterio generará veneración. Y cuando explique, no sea demasiado explícito, de esta manera imitará el accionar divino, al hacer que los hombres duden y permanezcan a la expectativa.

(Baltasar Gracián, 1601-1658)

Invalidación

Al principio de su ascenso hacia la cima, deberá atraer la atención a cualquier precio, pero a medida que vaya ganando altura deberá adecuarse en forma constante. Nunca canse al público con la misma táctica. Un aire de misterio obra maravillas para quienes necesitan generar un aura de poder y hacerse notar, pero debe parecer medido y controlado. Mata Hari fue demasiado lejos con sus ficciones, a pesar de que las acusaciones de espionaje resultaron falsas, en aquel momento era una suposición muy razonable, porque todas sus mentiras la condenaban como sospechosa. No permita que su aura de misterio se transforme en fama de falso y mentiroso. El misterio que usted genere debe ser una especie de juego inofensivo. Obsérvese con atención, y cuando esté extralimitándose, retroceda.

Hay momentos en que debe postergarse la necesidad de llamar la atención, cuando lo menos deseable es generar escándalo o notoriedad. La atención que usted concite nunca deberá ofender o desafiar la reputación de sus superiores, sobre todo si la posición de estos es firme. En comparación con ellos, usted no solo parecerá mezquino, sino desesperado. Es todo un arte saber cuándo llamar la atención y cuándo dar un paso hacia atrás.

Lola Montes fue una maestra en el arte de llamar la atención. Logró ascender desde su entorno de clase media irlandesa, hasta llegar a ser amante de Franz Lizst y luego amante y asesora política del rey Luis de Baviera. Sin embargo, en su madurez perdió la prudencia.

En 1850, en Londres, estaba prevista una representación de *Macbeth*, de Shakespeare, con la actuación del actor más famoso de aquel tiempo, Charles John Kean. Toda persona de cierta importancia de la sociedad británica asistiría a la función.

Se corría el rumor de que hasta la reina Victoria y el príncipe Alberto aparecerían en público para la ocasión. Las costumbres de la época imponían que todos se hallaran en su sitio antes de que llegara la reina. De modo que el público llegó al teatro un poco antes y, cuando la reina ingresó en su palco

real, observaron la tradición de ovacionarla de pie. De pronto todas las miradas se volvieron hacia un palco opuesto al de la reina Victoria: una mujer apareció de entre las sombras y ocupó su asiento después de que lo hubiese hecho la reina. Era Lola Montes. Llevaba una tiara de diamantes en la cabellera oscura y un largo abrigo de piel sobre los hombros. El público murmuró, sorprendido, cuando, al quitarse el tapado de armiño, reveló un escotado vestido de terciopelo rojo.

Al volver la cabeza, todos vieron que la pareja real evitaba mirar hacia el palco de Lola.

Toda la sala siguió el ejemplo de los reyes, y durante el resto de la velada, Lola Montes fue ignorada. Después de aquella noche, nadie que gozara de cierto renombre en la sociedad londinense se atrevía a dejarse ver en su compañía. El poder magnético de Lola se había revertido. La gente se apartaba cuando la veía acercarse. Su futuro en Inglaterra había terminado.

No se muestre nunca demasiado ansioso de recibir atención, dado que es una señal de inseguridad, y la inseguridad ahuyenta el poder. Comprenda que hay momentos en los que ser el centro de atención no es lo que puede resultarle más conveniente. Por ejemplo, cuando se encuentre en presencia de un rey o de una reina —o su equivalente— haga una reverencia y ocupe un segundo plano, nunca intente competir.

Ley n.º 7

LOGRE QUE OTROS TRABAJEN POR USTED, PERO NO DEJE NUNCA DE LLEVARSE LOS LAURELES

Criterio

Utilice la inteligencia, los conocimientos y el trabajo físico de otros para promover su propia causa. Ese tipo de ayuda no solo le permitirá ahorrar mucho tiempo y energía, sino que le conferirá un aura divina de rapidez y eficiencia. A la larga, sus colaboradores serán olvidados y todos lo recordarán a usted. Nunca haga lo que otros pueden hacer por usted.

TRANSGRESIÓN Y OBSERVANCIA DE LA LEY

La tortuga, el elefante y el hipopótamo

Cierto día, la tortuga se encontró con el elefante, que le gritó:

—¡Sal de mi camino, debilucha insignificante! ¡Corres peligro de que te pise!

La tortuga no le temía y se quedó donde estaba, de modo que el elefante la pisó pero no logró aplastarla.

—¡No fanfarronees con tu fuerza, señor Elefante, pues yo soy tan fuerte como tú! —dijo la tortuga—, pero el elefante le contestó con una carcajada burlona.

De modo que la tortuga le pidió que volviese a la misma colina a la mañana siguiente. Al día siguiente, antes de la salida del Sol, la tortuga bajó por la colina hacia el río, donde se encontró con el hipopótamo, que estaba por entrar al agua después de su pastoreo nocturno.

—¡Señor Hipopótamo! ¿Tienes ganas de hacer una competencia de fuerza conmigo, tirando cada uno del extremo de una cuerda? ¡Te apuesto que soy tan fuerte como tú! —dijo la tortuga.

El hipopótamo se echó a reír pero accedió. La tortuga, que había llevado una larga cuerda, le indicó que la sostuviese en la boca hasta que ella le diera la señal de tirar, gritando:

—¡Ya!

De inmediato la tortuga subió de nuevo a la colina, donde se encontró con el elefante, impaciente por su tardanza. La tortuga le dio el otro extremo de la cuerda y le dijo:

—Cuando yo diga «¡Ya!» tiras con toda la fuerza, y verás quién de nosotros es el más fuerte.

Acto seguido, bajó hasta la mitad del camino hacia el río, se detuvo en un sitio donde no podían verla el hipopótamo ni el elefante, y gritó:

—¡Ya!

El elefante y el hipopótamo tiraron con

En 1833 un joven científico serbio llamado Nikola Tesla trabajaba para la división europea de Continental Edison Company. Como era un brillante inventor, Charles Batchelor, jefe de planta y amigo personal de Thomas Edison, lo persuadió de que probara fortuna en los Estados Unidos y le dio una carta de presentación para el mismo Edison. Así fue como comenzó para Tesla una vida de problemas y tribulaciones, que perduró hasta su muerte.

Cuando Tesla se presentó ante Edison, en Nueva York, el célebre inventor lo contrató de inmediato. Tesla trabajaba dieciocho horas por día para encontrar diversas maneras de mejorar los primitivos generadores Edison. Al fin, propuso rediseñarlos por completo. A Edison el trabajo le parecía una tarea monumental que podría insumir años, durante los cuales no habría rentabilidad alguna, pero le dijo a Tesla: «Hay cincuenta mil dólares para usted… si es que puede hacerlo». Tesla trabajó día y noche en el proyecto y al cabo de solo un año produjo una versión muy mejorada del generador, con controles automáticos. Se presentó ante Edison para darle la buena noticia y cobrar sus 50 000 dólares. Edison quedó muy satisfecho con la mejora, por la cual su empresa se llevaría los laureles, pero en cuanto surgió el tema del dinero le dijo al joven serbio: «¡Tesla, usted no entiende nuestro humor estadounidense!», y solo le concedió un pequeño aumento de salario.

La obsesión de Tesla era crear un sistema eléctrico de corriente alterna (CA).

Edison, que creía firmemente en el sistema de corriente continua (CC), no solo se negó a apoyar las investigaciones de Tesla, sino que más adelante, hizo todo lo posible para sabotearlo. Tesla se dirigió al gran magnate de Pittsburgh, George Westinghouse, que había fundado su propia

todo su vigor, pero ninguno logró hacer mover al otro, ya que ambos tenían la misma fuerza. Cada uno, por su parte, tuvo que admitir ante la tortuga que ella era tan fuerte como él Nunca haga lo que otros pueden hacer por usted. La tortuga dejó que otros hicieran el trabajo, y ella se llevó los laureles.

FÁBULA DEL ZAIRE

compañía de electricidad. Westinghouse financió la totalidad de la investigación de Tesla y le ofreció un generoso acuerdo de regalías sobre ganancias futuras. El sistema de CA desarrollado por Tesla sigue siendo el estándar en la actualidad, pero después de que las patentes fueron registradas a su nombre aparecieron otros científicos para adjudicarse el invento, afirmando que habían hecho los trabajos básicos para Tesla. Su nombre se perdió en medio de la disputa, y el público terminó asociando el invento con Westinghouse.

Un año más tarde, la empresa de Westinghouse fue adquirida por J. Pierpong Morgan, quien le hizo rescindir el generoso contrato de regalías que había firmado con Tesla. Westinghouse explicó al científico que la empresa no podría sobrevivir si tenía que pagarle el total de sus regalías, y persuadió a Tesla de que aceptara la adquisición de sus patentes por 216 000 dólares, sin duda una suma muy importante en aquel tiempo, pero mucho menor que los 12 millones de dólares que valían. Los financistas habían quitado a Tesla su dinero, sus patentes y, sobre todo, el mérito del mayor invento de su carrera.

El nombre de Guillermo Marconi se halla vinculado para siempre con la invención de la radio. Sin embargo, pocos saben que al producir este invento (transmitió una señal a través del canal de la Mancha en 1899) Marconi utilizó una patente que Tesla había registrado en 1897, y que su trabajo dependía de la investigación de Tesla. Una vez más, Tesla no cobró ni un centavo y no obtuvo reconocimiento alguno. Tesla inventó un motor a inducción, así como el sistema de CA, y es el verdadero «padre de la radio». Sin embargo, ninguno de estos descubrimientos lleva su nombre. En su vejez vivió en la más absoluta pobreza.

En 1917, cuando vivía en la pobreza, se le informó a Tesla que recibiría la Medalla Edison del Instituto Estadounidense de Ingenieros Eléctricos. Tesla rechazó la medalla, diciendo: «Ustedes me proponen honrarme con una medalla que puedo prender de mi solapa y mostrar durante una hora de vanidad ante los miembros de su Instituto. Aunque decoraran todo mi cuerpo con medallas, no compensarían la falta de reconocimiento de mi capacidad mental y sus productos creativos, que han brindado el fundamento en el cual se basa la mayor parte de su Instituto».

Interpretación

Muchos albergan la ilusión de que la ciencia, al manejarse con hechos, está más allá de las mezquinas rivalidades que afligen al resto del mundo. Nikola Tesla era uno de esos ilusos. Creía

Sin duda, si el cazador confía en la seguridad de su carruaje, utiliza las patas de sus seis caballos y hace que Wang Liang sostenga las riendas, no se

que la ciencia no tenía nada que ver con la política y afirmaba que no le importaba ni la fama ni la riqueza. Sin embargo, al envejecer, esta posición arruinó todo su trabajo científico. Como su nombre no estaba relacionado con ningún descubrimiento en particular, no lograba atraer inversores que financiaran sus múltiples ideas. Mientras pensaba grandes inventos para el futuro, otros le robaban las patentes que ya había desarrollado y cosechaban los méritos por sus inventos.

cansará y le resultará fácil alcanzar a los animales más veloces. Pero si rechazara la ventaja que representa el carruaje, renunciara a las útiles patas de sus caballos y a la habilidad de Wang Liang y se dispusiera a correr tras los animales, no lograría alcanzarlos jamás, por más que sus piernas fuesen tan veloces como las de Lou Chi. De hecho, si se utilizan buenos caballos y un carruaje fuerte, hasta un simple siervo sería capaz de cazar animales.

HAN-FEI-TZU, FILÓSOFO CHINO, SIGLO III a. C.

Tesla quería hacer todo por su cuenta, pero solo logró agotarse y empobrecerse.

Edison era el polo opuesto de Tesla. En realidad no fue un gran pensador científico ni inventor. Él mismo dijo en cierta oportunidad que no necesitaba ser matemático, porque siempre tenía la posibilidad de contratar a uno. Ese fue su principal método. Pero sin duda alguna fue un hábil comerciante, capaz de detectar las tendencias y las oportunidades del mercado. Luego contrataba a los mejores especialistas en cada campo para que hicieran el trabajo por él. Si lo consideraba necesario, no titubeaba en robar a sus competidores. Aún así, su nombre es mucho más conocido que el de Tesla y se lo asocia con más inventos.

Estos hechos nos ofrecen una doble lección: **En primer lugar**, el mérito por un invento o una creación es tan importante —si no más— que el invento mismo. Es necesario asegurarse de obtener el mérito y evitar que los demás lo roben o se beneficien con el trabajo de uno. Para lograrlo, deberá estar siempre atento y mantener su creación en secreto hasta cerciorarse de que no hay aves de rapiña dando vueltas sobre su cabeza. **En segundo lugar**, aprenda a sacar provecho del trabajo de otras personas para fomentar su propia causa. El tiempo es oro y la vida es corta. Si usted intenta hacerlo todo por sí mismo, terminará agotado, se dispersará y derrochará sus energías en vano. Es mucho mejor conservar las fuerzas, vigilar el trabajo de los demás y encontrar la forma de apropiárselo.

En el comercio y en la industria todo el mundo roba. Yo mismo he robado bastante. Pero yo sé cómo robar.

THOMAS EDISON, 1874-1931

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La gallina ciega

Una gallina que había perdido la vista,

En el mundo del poder rige la ley de la selva: hay quienes viven de la caza y hay quienes, como las

acostumbrada a escarbar la tierra para buscar su alimento, siguió escarbando con diligencia a pesar de estar ciega. ¿Qué sentido tenía el trabajo del ingenuo animal? Otra gallina, que veía perfectamente pero cuidaba sus delicadas patas, no se apartaba de su lado, pues disfrutaba, sin escarbar, de los frutos del esfuerzo de la otra. Porque cada vez que la gallina ciega encontraba un grano, su atenta compañera lo devoraba.

FÁBULAS, GOTTHOLD LESSING, 1729-1781

hienas o las aves carroñeras, viven de la caza de los demás. Estos últimos, menos creativos, a menudo son incapaces de realizar el trabajo esencial y necesario para generar poder. Sin embargo, pronto comprenden que, si esperan lo suficiente, siempre encontrarán otro animal que haga el trabajo por ellos. No sea ingenuo: en este preciso instante en que usted está trabajando afanosamente en un proyecto, esos buitres están sobrevolándolo, para ver cómo pueden hacer para sobrevivir e incluso prosperar con la creatividad de usted. Es inútil quejarse o amargarse, como lo hizo Tesla. Lo mejor es protegerse y adecuarse al juego. Una vez que haya establecido una base de poder, conviértase también usted en buitre y ahórrese mucho tiempo y energía.

De los dos polos opuestos que entran en este juego, uno puede ilustrarse con el ejemplo del explorador Vasco Núñez de Balboa. Balboa tenía una obsesión: descubrir El Dorado, una ciudad legendaria de enormes riquezas.

A principios del siglo XVI, después de sufrir incontables penurias y hallarse muchas veces al borde de la muerte, encontró las huellas de un imperio grande y muy rico, ubicado al sur de México, en lo que hoy es Perú. Pensó que, si lograba conquistar el imperio inca y apoderarse de su oro, podría convertirse en un segundo Cortés. El problema fue que, al tiempo que hacía ese descubrimiento, la noticia de la existencia del imperio inca se extendió entre cientos de otros conquistadores. Balboa no comprendió que la mitad del secreto residía en guardar silencio acerca de su descubrimiento y observar con cuidado a quienes lo rodeaban. Algunos años después de que él descubrió la ubicación del imperio inca, un soldado de su propio ejército, Francisco Pizarro, contribuyó a que Balboa fuese decapitado por alta traición. Luego, Pizarro se apoderó de lo que a Balboa le había llevado tantos años encontrar.

El otro extremo es el del artista Peter Paul Rubens, quien, al cabo de muchos años de carrera, se vio inundado de encargos. Rubens creó un sistema de trabajo: en un gran estudio empleó docenas de destacados pintores, uno especializado en vestimentas, otro en fondos, y así sucesivamente. Estableció una especie de línea de producción, que le permitía tener en obra, de forma simultánea, una gran cantidad de telas. Cuando un cliente importante visitaba su estudio, Rubens despachaba a los pintores contratados.

Mientras el cliente lo observaba desde un balcón, Rubens trabajaba con increíble velocidad y energía en un cuadro. El cliente se iba asombrado ante ese hombre prodigioso, capaz de pintar tantas obras maestras en tan poco tiempo.

Esta es la esencia de esta ley: aprenda a conseguir que otros hagan el trabajo por usted, mientras que usted se lleva los laureles y aparenta tener una fuerza y un poder casi divinos. Si considera importante hacer usted mismo todo el trabajo, nunca llegará

lejos y correrá el destino de los Balboas y de los Teslas de este mundo. Encuentre personas que posean la habilidad y la creatividad de la que usted carece. Contrátelas y coloque su propio nombre por encima de ellos, o busque una forma de apropiarse del trabajo que hagan. De esa forma, la creatividad será suya y aparecerá como un genio ante el mundo.

Hay otra aplicación de esta ley, que no exige aprovecharse del trabajo de los contemporáneos: utilice el pasado, una enorme fuente de conocimiento y sabiduría.

Isaac Newton lo denominaba «pararse sobre los hombros de los gigantes». Con esto quería decir que, al hacer sus descubrimientos, había construido sobre los logros de los demás. Sabía que gran parte de su aura de genio era atribuible a su sagaz habilidad para aprovechar al máximo los descubrimientos de los científicos de la antigüedad, la Edad Media y el Renacimiento. Shakespeare tomó prestados argumentos, caracterizaciones e incluso diálogos de Plutarco, entre otros escritores, dado que sabía que nadie había superado al autor griego en lo relativo a sutiles observaciones psicológicas y citas ingeniosas. A su vez, ¿cuántos autores posteriores han tomado prestado —*plagiado*— algo de la obra de Shakespeare?

Todo el mundo sabe que, hoy en día, son muy pocos los políticos que escriben sus propios discursos. Con sus propias palabras no lograrían ganar un solo voto, toda su elocuencia o su agudeza, mucha o poca, se la deben a quienes les escriben los discursos.

Otros hacen el trabajo y ellos cosechan los aplausos. La cara positiva de esto es que se trata de un poder accesible para todo el mundo. Aprenda a utilizar el conocimiento del pasado y quedará como un genio, aunque en realidad solo posea gran habilidad para tomar cosas prestadas de quienes lo precedieron.

Escritores que han explorado la naturaleza humana, antiguos maestros de la estrategia, historiadores de la estupidez humana, reyes y reinas que han pagado un alto precio por aprender a manejar la pesada carga del poder: todos estos conocimientos están ahí, acumulando polvo, esperando que usted se pare sobre sus hombros. La agudeza de ellos puede ser de usted, la habilidad de ellos puede pertenecerle a usted, y ninguna de esas figuras volverá a la vida para advertir a la gente que en realidad usted no tiene nada de original. Usted puede arrastrarse por la vida cometiendo infinitos errores y desperdiciando su tiempo y su energía en el intento de hacer cosas a partir de su propia experiencia. O, por el contrario, puede usar los ejércitos del pasado. Como dijo Bismarck en cierta oportunidad: «Los tontos dicen que aprenden con su experiencia. Yo prefiero beneficiarme con la experiencia de los demás».

Imagen

El buitre. De todas las criaturas de la selva, es la que lleva la vida más fácil. El duro trabajo de los demás se convierte en el suyo propio. La incapacidad de sobrevivir de otros se convierte en su alimento. Preste atención al buitre: mientras usted trabaja con ahínco, él revolotea por sobre su cabeza. No lo combata, únase a él.

Autoridad

Hay mucho que aprender, la existencia es corta, y la vida no es vida sin conocimientos. Por lo tanto, es un método excelente adquirir conocimientos de todos los que nos rodean. De esa forma, gracias al sudor de la frente ajena, logrará ganar la reputación de ser un oráculo.

(Baltasar Gracián, 1601-1658)

Invalidación

Hay momentos en que adjudicarse el mérito del trabajo realizado por otros no es una forma de proceder inteligente: si su poder no está establecido con la firmeza suficiente, parecerá que trata de marginar a los demás. Para ser un brillante explotador de talentos, su propia posición debe ser inamovible, ya que de lo contrario lo acusarán de fraudulento y engañador.

Asegúrese de saber cuándo conviene a sus fines permitir que otros compartan el mérito con usted. Es particularmente importante no ser codicioso cuando se tiene un amo a quien servir. La histórica visita del presidente estadounidense Richard Nixon a la República Popular China fue en principio su propia idea, pero quizá nunca se hubiese llevado a cabo de no haber sido por la sagaz diplomacia de Henry Kissinger. Y sin la habilidad de Kissinger tampoco habría tenido el éxito que tuvo. Sin embargo, en el momento de repartir méritos, Kissinger permitió que fuese Nixon quien se quedara con gran parte de los laureles. Sabiendo que, tarde o temprano, la verdad saldría a relucir, Kissinger tuvo mucho cuidado de no poner en peligro su posición en el corto plazo acaparando la atención, sino que manejó el juego con gran pericia: se atribuyó los méritos del trabajo de sus subordinados al tiempo que cedía con generosidad el mérito de su propio trabajo a su superior. Es así como se juega este juego.

Ley n.º 8

HAGA QUE LA GENTE VAYA HACIA USTED Y, DE SER NECESARIO, UTILICE LA CARNADA MÁS ADECUADA PARA LOGRARLO

Criterio

Cuando obligue a otro a actuar, deberá ser usted quien en todo momento ejerza el control. Siempre es mejor lograr que su contrincante se acerque a usted y abandone, en este proceso, sus propios planes. Atráigalo con ganancias fabulosas… y después proceda a atacar. Usted tiene todos los ases en la mano.

Observancia de la ley

En el Congreso de Viena, en 1814, se reunieron las principales potencias de Europa para repartirse lo que quedaba del derrotado imperio napoleónico. La ciudad era una fiesta y los bailes de gala eran los más espléndidos que se hubieran visto jamás. Sin embargo, Napoleón seguía proyectando su sombra. En lugar de ejecutarlo o exiliarlo en un país lejano, lo habían enviado a Elba, una isla cercana a la costa italiana.

Aun preso en una isla, un hombre tan audaz y creativo como Napoleón Bonaparte podía poner nerviosos a todos, incluso a la distancia. Los austríacos planeaban hacerlo asesinar en Elba, pero al fin decidieron que era demasiado arriesgado. Alejandro I, el temperamental zar de Rusia, aumentó la tensión ya reinante en el Congreso cuando, al negársele una parte de Polonia a la que aspiraba, reaccionó con furia y amenazó: «¡Cuidado con lo que hacen, o liberaré al monstruo!». Todos sabían que se refería a Napoleón. De todos los estadistas reunidos en Viena, solo Talleyrand, exministro del Exterior de Napoleón, parecía calmo y despreocupado. Era como si supiera algo que los demás ignoraban.

Entre tanto, en la isla de Elba, la vida de Napoleón era una burla a su gloria pasada.

Como «rey» de Elba, se le había permitido establecer una corte: había un cocinero, una encargada de su guardarropa, un oficial pianista y un puñado de cortesanos. Todo aquello estaba destinado a humillar a Napoleón y, en apariencia, el objetivo se estaba cumpliendo.

Aquel invierno, sin embargo, ocurrió una serie de hechos tan extraños y dramáticos que podrían haber formado parte de una obra teatral. Elba fue rodeada por buques de guerra británicos, cuyos cañones apuntaban a la isla y cubrían todos los posibles puntos de salida. Sin embargo, el 26 de febrero de 1815, a plena luz del día, un barco con novecientos hombres a bordo recogió a Napoleón y se hizo a la mar. Los ingleses lo persiguieron pero la nave logró escapar. Aquella fuga casi imposible dejó atónita a la población de toda Europa y aterró a los estadistas reunidos en el Congreso de Viena.

A pesar de que hubiese sido más seguro abandonar Europa, Napoleón no solo decidió retornar a Francia, sino que apostó aún más alto: marchó sobre París con un pequeño ejército, en la esperanza de reconquistar el trono. Su estrategia funcionó: personas de todas las clases sociales se echaron a sus pies. Un ejército al mando del mariscal Ney salió de París con la orden de arrestarlo, pero cuando los soldados de Ney vieron a su adorado líder de antaño, cambiaron de bando. Una vez más, Napoleón fue proclamado emperador. Los voluntarios comenzaron a engrosar las filas de su nuevo ejército. El delirio se extendió por todo el país. En París, las multitudes enloquecieron.

El rey que había reemplazado a Napoleón huyó del país.

Durante los cien días siguientes, Napoleón gobernó Francia.

Sin embargo, el delirio pronto fue cediendo. Francia estaba en bancarrota, sus recursos se habían agotado y no había mucho que Napoleón pudiese hacer para revertir la situación. En junio de ese mismo año, en la batalla de Waterloo, fue definitivamente derrotado. Esta vez sus enemigos habían aprendido la lección: lo exiliaron en la árida isla de Santa Elena, frente a la costa occidental de África. Allí perdió toda esperanza de poder fugarse.

Interpretación

Solo varios años después se conocieron los entretelones de la dramática fuga de Napoleón de la isla Elba. Antes de decidirse a dar un paso tan audaz, los visitantes a su corte le habían dicho que era más popular que nunca en Francia y que el país volvería a recibirlo con los brazos abiertos. Uno de aquellos visitantes era el general austríaco Koller, quien convenció a Napoleón de que, si se fugaba de su prisión, las potencias europeas, incluida Inglaterra, aceptarían su regreso al poder. Se le sugirió a Napoleón que los ingleses lo dejarían escapar y, en efecto, su fuga se produjo en medio de la tarde, a plena vista de los británicos.

Lo que Napoleón no sabía era que detrás de todo aquello había un hombre que manejaba los hilos cual hábil titiritero. Ese hombre era su exministro Talleyrand. Y Talleyrand hacía todo aquello, no para resucitar los tiempos de gloria de Napoleón, sino para aplastarlo de una vez por todas. Consideraba que la ambición del emperador desestabilizaba a toda Europa, y hacía ya tiempo que se había vuelto contra él. Cuando Napoleón fue exiliado a Elba, Talleyrand protestó con vehemencia y afirmó que era preciso enviarlo mucho más lejos, pues de lo contrario nunca habría paz en Europa.

Pero nadie le prestó atención.

En lugar de esforzarse por imponer su opinión, Talleyrand se tomó su tiempo.

Trabajando entre bambalinas, consiguió la adhesión de Castlereagh y de Metternich, los ministros del Exterior de Gran Bretaña y de Austria, respectivamente.

En una acción conjunta, los tres hombres tendieron la carnada para tentar a Napoleón a fugarse de su exilio. Incluso la visita de Koller, que fue a susurrar promesas de gloria al oído del exiliado, constituía parte del plan. Como maestro de la estrategia, Talleyrand planeó todo por anticipado. Sabía que Napoleón caería en la trampa que le había tendido. También previó que Napoleón llevaría otra vez a Francia a una guerra que, dada la débil condición en que se encontraba el país, no podría durar más que unos pocos meses. Un diplomático de Viena, que comprendió que Talleyrand estaba detrás de todo lo ocurrido, comentó: «Incendió la casa a fin de salvarla de la peste».

> Cuando coloco cebo para ciervos, no disparo sobre la primera cervatilla que se acerque a olisquear, sino que espero a que se haya reunido toda la manada.
>
> *OTTO VON BISMARCK, 1815-1898*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

¿Cuántas veces en la historia se ha repetido la siguiente situación? Un líder agresivo lleva a cabo una serie de movimientos audaces que le confieren gran poder. Sin embargo, poco a poco su poder alcanza el punto máximo y pronto todos se vuelven contra él. Sus numerosos enemigos se unen. En sus intentos por conservar el poder, el líder se agota al ir en una dirección y en otra, hasta que inevitablemente cae. La razón por la cual este esquema se reitera tan a menudo es que la persona agresiva muy rara vez ejerce el control total sobre una situación. Como no puede ver más que unos pocos pasos hacia adelante, no logra ver las consecuencias de este o aquel movimiento. Dado que se ve obligado, constantemente, a reaccionar ante los movimientos de sus enemigos, cada vez más numerosos, y a las imprevistas consecuencias de sus propias y drásticas reacciones, su energía agresiva se vuelve contra él mismo.

En los ámbitos del poder, usted debe plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué sentido tiene moverme frenéticamente en distintas direcciones, tratando de resolver problemas y derrotar a mis enemigos, si nunca logro controlar la situación? ¿Por qué siempre tengo que reaccionar a los hechos, en lugar de dirigirlos? La respuesta es simple: usted tiene una idea equivocada del poder.

Usted confunde acción agresiva con acción eficaz. Y la mayoría de las veces la acción más eficaz es permanecer en segundo plano, mantener la calma y dejar que otros terminen frustrados por las trampas que usted les ha tendido, apuntando a un poder a largo plazo y no a un triunfo rápido e inmediato.

Recuerde: la esencia del poder es la capacidad de mantener la iniciativa, de lograr que los demás reaccionen frente a sus acciones y conseguir que sus adversarios y quienes lo rodean se pongan a la defensiva. Cuando logre que los demás vayan hacia usted, pronto controlará la situación. Y el que controla la situación es el que tiene el poder. Para alcanzar esta situación deben suceder dos cosas: usted deberá aprender a dominar sus emociones y a no actuar nunca bajo la influencia de la ira, pero mientras tanto deberá jugar con la tendencia natural del ser humano a reaccionar con ira cuando lo presionan o engañan. A la larga, la capacidad de hacer que los demás vayan hacia usted es un arma mucho más poderosa que cualquier otra herramienta de agresión.

Analice de qué manera Talleyrand, el maestro de este arte, llevó a cabo su delicada estrategia. En primer lugar, superó el impulso de tratar de convencer a sus

colegas de la necesidad de desterrar a Napoleón a un lugar muy distante. Es muy natural desear persuadir a los demás, defender la propia causa e imponer la propia voluntad mediante la oratoria. Pero esto a menudo se volverá en su contra. Pocos de los contemporáneos de Talleyrand creían que Napoleón seguía constituyendo una amenaza, por lo tanto, si él hubiese malgastado su energía tratando de convencerlos, solo habría logrado que lo consideraran un necio. De modo que se calló la boca y dominó sus sentimientos. Y, lo más importante de todo, le tendió a Napoleón una trampa tentadora e irresistible.

Conocía las debilidades del exemperador, su impetuosidad, sus ansias de gloria y de lograr el amor de las multitudes, y jugó estas cartas a la perfección. Cuando Napoleón mordió el anzuelo, no existía peligro alguno de que su regreso alcanzara el éxito que deseaba y malograra los planes de Talleyrand, quien sabía mejor que nadie de la situación de desabastecimiento de Francia. Pero aun en el caso de que Napoleón hubiese logrado superar esas dificultades, sus probabilidades de éxito habrían sido mayores de haber sido él mismo quien eligiera el momento de actuar y el escenario de la acción. Al tender su trampa, fue Talleyrand quien manejó esos factores, pues él decidió el momento y el lugar.

Todos disponemos de una cuota determinada de energía, y llega un momento en que nuestra capacidad se halla en su apogeo. Cuando usted obliga al otro a ir hacia usted, el otro se desgasta, pues derrocha su energía en el camino. En 1905, Rusia y Japón estaban en guerra. Hacía muy poco que los japoneses habían comenzado a modernizar sus buques de guerra, de modo que Rusia poseía una armada mucho más poderosa, sin embargo, haciendo circular información falsa, el mariscal japonés Togo Heihachiro indujo a los rusos a dejar su puerto en el mar Báltico, pues les había hecho creer que con un ataque sorpresivo podrían borrar del mapa a la flota japonesa. La flota rusa no podía llegar a Japón por la ruta más corta —la que pasa por el estrecho de Gibraltar y el canal de Suez hacia el océano índico—, porque ese paso estaba controlado por los ingleses y Japón se había aliado con Gran Bretaña. Los buques rusos tuvieron que rodear el cabo de Buena Esperanza, en el extremo sur de África, agregando más de seis mil millas de recorrido. Una vez que la flota pasó el cabo de Buena Esperanza, los japoneses hicieron circular otro rumor, según el cual la flota japonesa se dirigía al encuentro de los rusos para atacarlos. Como consecuencia, los rusos hicieron todo el viaje hasta Japón en estado de alerta de combate. Cuando llegaron a destino, los marineros se hallaban tensos y agotados por el exceso de trabajo, mientras que los japoneses, distendidos y descansados, no habían hecho sino esperarlos. A pesar de su falta de experiencia en las técnicas del moderno combate naval, los japoneses aplastaron a los rusos.

Otro beneficio de la actitud de hacer que su contrincante vaya hacia usted —como lo descubrieron los japoneses con los rusos— es que obliga a su adversario a operar en terreno extraño. Encontrarse en un entorno hostil lo pondrá nervioso y a menudo precipitará sus actos y lo llevará a cometer errores. Cuando se trata de reuniones o

negociaciones, siempre es conveniente atraer al otro a nuestro territorio, o a un territorio elegido por nosotros. Así, uno se siente cómodo y sereno en un entorno que le resulta familiar, mientras que el otro, al encontrarse en un ámbito extraño, es inducido sutilmente a tomar una posición defensiva.

La manipulación es un juego peligroso. Una vez que alguien sospeche que lo están manipulando, resultará cada vez más difícil de dominar. Pero cuando usted hace que su contrincante vaya hacia usted, le genera la ilusión de que es él quien controla la situación. El otro no percibe los hilos que lo están manejando, así como Napoleón creyó que era él el artífice de su audaz fuga y su retorno al poder. Todo depende de cuan tentador sea el cebo que usted utilice para atraer a su contrincante. Si la trampa es lo bastante atractiva, la turbulencia de las emociones y ansias del enemigo lo cegarán y no le dejarán ver la realidad. Cuanto mayor sea su codicia, tanto más fácilmente se lo podrá manipular.

Daniel Drew, un gran capitalista del siglo XIX, era un maestro en el manejo del mercado bursátil. Cuando quería que un determinado paquete accionario fuese comprado o vendido, lo cual haría subir o bajar los precios, rara vez optaba por una acción directa. Una de sus tácticas consistía en pasar a toda prisa por un club muy exclusivo, cercano a Wall Street, dando muestras evidentes de ir camino hacia la Bolsa, y sacar su típico pañuelo rojo para secarse la transpiración de la frente. En ese gesto, se le caía —en apariencia sin que él se diera cuenta— un trozo de papel. Los socios del club, siempre atentos a los movimientos de Drew, que intentaban prever, se abalanzaban sobre el papel, que en forma invariable parecía contener información confidencial sobre algún tipo de acciones. De inmediato se corría la voz y los socios del club compraban o vendían sus acciones en cantidades masivas, con lo cual caían en el juego perfecto de Drew.

Si puede lograr que otros caven su propia sepultura, ¿por qué va a hacerlo usted?

Los carteristas utilizan este método a la perfección. La clave para robarle a alguien reside en saber en qué bolsillo lleva la billetera. Los carteristas expertos suelen ejercer su oficio en las estaciones de ferrocarril y otros lugares donde hay carteles que advierten al público: «CUIDADO CON LOS CARTERISTAS». Los transeúntes, al leerlos, automáticamente llevan la mano a la billetera para asegurarse de que aún está en su sitio. Para el atento carterista, eso es como pescar con dinamita. Hubo casos en que fueron los propios carteristas quienes colocaron este tipo de carteles, para asegurarse el éxito.

Cuando se aplica la táctica de hacer que el otro venga hacia uno, a veces conviene darle a entender la maniobra. De esa manera, cambia el engaño por una manipulación abierta. Las ramificaciones psicológicas de esta forma de proceder son profundas: la persona que logra que el otro vaya hacia ella aparece como poderosa e inspira respeto.

Felipe Brunelleschi, el gran artista y arquitecto del Renacimiento, cultivó el arte de hacer que los demás fueran a él, como señal de su poder. En cierta ocasión lo

habían contratado para reparar la cúpula de la iglesia Santa María del Fiore, en Florencia. Se trataba de un trabajo importante, que le daría prestigio. Pero cuando los funcionarios de la ciudad contrataron a un segundo hombre, Lorenzo Ghiberti, para que trabajara con Brunelleschi, el gran artista se sintió ofendido. Sabía que Ghiberti había obtenido aquel trabajo solo gracias a sus relaciones, que no haría nada y aun así se llevaría la mitad de los laureles. En un momento crítico de la construcción, Brunelleschi comenzó de pronto a padecer una misteriosa enfermedad. Se vio obligado a suspender su trabajo pero tranquilizó a los funcionarios diciéndoles que, como habían contratado a Ghiberti, este podría continuar solo. Pronto resultó evidente que Ghiberti era un inepto total, y los funcionarios fueron a rogarle a Brunelleschi que reanudara su trabajo. Brunelleschi ignoró sus ruegos e insistió en que Ghiberti debía terminar el proyecto. Por último sus empleadores se dieron cuenta de cuál era el problema y despidieron a Ghiberti.

En forma milagrosa, Brunelleschi se recuperó al cabo de pocos días. No tuvo necesidad de manifestar su ira ni de ponerse en ridículo, simplemente aplicó la táctica de «hacer que los demás vayan hacia usted».

Si, en un momento dado, usted insiste, por amor propio y por conservar su dignidad, en que los demás deben ir hacia usted y lo logra, seguirán haciéndolo en el futuro, aun cuando usted no haga nada para obligarlos.

IMAGEN

La trampa para osos cubierta de miel. El cazador de osos no persigue a su presa. Un oso que se sabe perseguido resulta casi imposible de atrapar y, en caso de ser acorralado, su ferocidad es increíble. Lo que hace el cazador es tender trampas cubiertas de miel. No se agota ni arriesga su vida en la persecución de su presa. Solo pone el cebo y espera.

AUTORIDAD

El buen guerrero hace que los demás vayan hacia él, y no va él hacia los demás. Este es el principio de la plenitud y el agotamiento de usted y de los otros. Cuando induce a su contrincante a ir hacia usted, las fuerzas del otro siempre estarán agotadas, mientras usted no vaya hacia el otro, conservará la plenitud de sus fuerzas. Atacar el agotamiento con la plenitud es como arrojar piedras sobre huevos.

(ZHANG YU, CRÍTICO DEL SIGLO XI, EN UN COMENTARIO SOBRE EL ARTE DE LA GUERRA)

INVALIDACIÓN

A pesar de que, por lo general, la política más inteligente consiste en dejar que los otros se agoten corriendo tras usted, hay casos en los cuales, por el contrario, un ataque repentino y agresivo desmoraliza al enemigo de tal manera que sus energías se agotan.

En lugar de hacer que otros vayan hacia usted, usted va hacia ellos, obliga a tomar una decisión y asume el mando. Un ataque sorpresivo puede llegar a ser un arma temible, porque obliga a la otra persona a reaccionar sin tener

tiempo para pensar o planificar su acción. Al no disponer de tiempo para reflexionar, la gente comete errores de juicio y se pone a la defensiva. Esta táctica es lo opuesto de tender una trampa y esperar, pero cumple la misma función: usted logra que su enemigo reaccione en las condiciones impuestas por usted.

Hombres como César Borgia y Napoleón utilizaron el factor de la rapidez para intimidar y ejercer el control. Un movimiento rápido e imprevisto aterra y desmoraliza al contrincante. Deberá elegir sus tácticas de acuerdo con las circunstancias. Si el tiempo juega a su favor y sabe que usted y sus enemigos tienen, por lo menos, el mismo poder, agote la fuerza de sus contrincantes haciéndolos ir hacia usted. Si el tiempo le juega en contra —por ejemplo, cuando sus enemigos son más débiles y una espera les dará oportunidad de recuperarse— no les dé ninguna oportunidad. Ataque con rapidez, y no tendrán escapatoria. Como dijo el boxeador Joe Louis: «Podrá correr, pero no podrá esconderse».

LEY N.º 9

GANE A TRAVÉS DE SUS ACCIONES, NUNCA POR MEDIO DE ARGUMENTOS

CRITERIO

Cualquier triunfo circunstancial que usted obtenga a través de argumentación verbal en realidad es solo una victoria pírrica: el resentimiento y la mala voluntad que así genera son más intensos y duraderos que cualquier acuerdo momentáneo que haya logrado. Es mucho más eficaz lograr la coincidencia de otros con usted a través de sus acciones, sin decir palabra alguna. No explique, demuestre.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

En el año 131 a. C., el cónsul romano Publio Craso Dives Muciano, al sitiar la ciudad griega de Pérgamo, se encontró con que necesitaba un ariete para abrirse paso a través de las murallas que la rodeaban. Algunos días antes había visto unos grandes mástiles en un astillero de Atenas, de modo que ordenó que le enviaran de inmediato el más grande. El ingeniero militar de Atenas que recibió la orden consideró que lo que el cónsul necesitaba era el mástil más pequeño. Habló y habló, tratando de convencer a los soldados que le transmitieron el pedido y explicarles que el mástil más pequeño era mucho más adecuado para el fin que se le daría. Además, sería más fácil de transportar.

Los soldados le advirtieron que su amo no era un hombre cuyas órdenes se podían discutir, pero el ingeniero insistió en que el mástil más pequeño sería el único que funcionaría con una máquina que él estaba construyendo para empujarlo. Diseñó diagrama tras diagrama y llegó al extremo de afirmar que, después de todo, él era el experto en la materia y que los soldados no tenían ni idea de lo que hablaban. A su vez, los soldados, que conocían a su jefe, convencieron al fin al ingeniero de que le convenía tragarse su pericia y obedecer la orden transmitida.

Una vez que los soldados se retiraron, el ingeniero siguió reflexionando sobre el asunto. ¿Qué sentido tenía obedecer una orden que llevaría al fracaso?, se preguntaba.

Así que envió el mástil más pequeño, seguro de que el cónsul comprendería cuánto más eficaz era, y lo recompensaría con equidad.

Cuando el mástil más pequeño llegó a destino, Muciano exigió una explicación a sus soldados. Estos le contaron que el ingeniero había presentado infinidad de argumentos a favor del mástil más

El sultán y el visir

Un visir había servido a su amo durante unos treinta años y era reconocido y admirado por su lealtad, su sinceridad y su devoción a Dios. Su sinceridad, sin embargo, le había ganado en la corte muchos enemigos, que difundieron falsas historias sobre su ambigüedad y su perfidia. Día y noche le llenaron los oídos al sultán, hasta que este también comenzó a desconfiar del inocente visir y al fin condenó a muerte al hombre que le había servido fielmente durante tantos años.

En aquel lugar era costumbre que los condenados a muerte fuesen atados de pies y manos y arrojados al corral en el cual el sultán tenía encerrados sus más feroces perros de caza, que de inmediato se abalanzaban sobre la víctima y la desgarraban. Sin embargo, antes de ser arrojado a los perros, el visir pidió que se le concediera un último deseo:

—Me gustaría que me dieran diez días de gracia, para que pueda pagar mis deudas, cobrar lo que me deben, devolver los objetos cuya guarda me fue encomendada por la gente, distribuir mis bienes entre los miembros de mi familia y mis hijos, y designar un tutor para estos últimos.

Después de asegurarse de que el visir no se fugaría, el sultán le concedió su pedido. El visir corrió a su casa, recogió cien monedas de oro y fue a visitar al cazador que cuidaba los perros del sultán. Le ofreció las cien monedas de oro y le dijo:

—Déjame cuidar a los perros durante diez días.

El cazador accedió y, durante los diez días que siguieron, el visir cuidó de las bestias con suma atención, limpiándolas, cepillándolas y alimentándolas de lo mejor. Al final del décimo día, los perros comían de sus manos.

Al undécimo día, el visir fue llamado

ante la presencia del sultán, se repitieron los cargos y el gobernante observó cómo ataban de pies y manos al visir y lo arrojaban a los perros. Sin embargo, en contra de lo que todos esperaban, cuando los perros lo vieron corrieron hacia él meneando la cola. Le lamieron afectuosamente los hombros y comenzaron a juguetear a su alrededor. El sultán y los demás testigos del hecho quedaron pasmados.

Cuando el sultán le preguntó por qué los perros le hablan perdonado la vida, el visir contestó:

—Estuve cuidando de estos perros durante diez días. Usted ha visto los resultados con sus propios ojos. Al sultán lo he cuidado durante treinta años, ¿y cuál es el resultado? Me condenan a muerte sobre la base de las acusaciones de mis enemigos.

El sultán se sonrojó, avergonzado. No solo le perdonó la vida al visir, sino que le obsequió lujosas vestimentas nuevas y le entregó, prisioneros, a los hombres que lo habían calumniado. El noble visir los puso en libertad y siguió tratándolos con amabilidad.

THE SUBTLE RUSE: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, SIGLO XIII

pequeño, pero que al fin había prometido enviar el mástil más grande. Muciano se puso furioso, no podía concentrarse en el sitio ni considerar la importancia de derribar las murallas antes de que la ciudad recibiera refuerzos. Lo único en que podía pensar era en el impertinente ingeniero, de modo que ordenó que lo llevaran de inmediato a su presencia.

Cuando llegó, algunos días después, el ingeniero explicó al cónsul, con todo detalle, las razones por las cuales el mástil más pequeño era el más adecuado. Dijo que siempre era bueno escuchar a los expertos en la materia, y que si intentaba el ataque con el ariete más pequeño, no lo lamentaría. Muciano esperó a que el ingeniero concluyera con su exposición, luego lo hizo desnudar delante de los soldados y ordenó lo azotaran hasta causarle la muerte.

INTERPRETACIÓN

El ingeniero, cuyo nombre no ha registrado la historia, había dedicado toda su vida al diseño de mástiles y columnas, y era respetado como el mejor ingeniero de una ciudad que descollaba en las ciencias. Sabía que tenía razón. Un ariete más pequeño permitiría imprimirle mayor velocidad y, por lo tanto, ejercer mayor fuerza. Lo grande no necesariamente es lo mejor. Estaba seguro de que el cónsul entendería su razonamiento y terminaría por comprender que la ciencia es algo neutral y que la razón siempre debe imponerse. ¿Cómo podría el cónsul persistir en su ignorancia, si el ingeniero le demostraba, con detallados diagramas, las teorías en que basaba su recomendación?

El ingeniero militar era el prototipo del «argumentador», un tipo de persona que se encuentra en todas partes y en todos los tiempos. El argumentador no comprende que las palabras nunca son neutrales, y que al discutir con un superior impugna la inteligencia de alguien más poderoso que él. Tampoco tiene percepción alguna de la persona con la que está tratando. Dado que todo individuo considera que está en lo cierto y rara vez se lo convence de lo contrario solo con palabras, el razonamiento del argumentador cae en oídos sordos. Cuando se ve acorralado, lo único que se le ocurre hacer es seguir discutiendo, con lo cual cava su propia fosa. Una vez que ha logrado que la otra persona se sienta insegura e inferior en cuanto a sus convicciones, ni la

elocuencia de Sócrates podría salvar la situación.

No es solo cuestión de evitar una discusión con quienes están por encima de uno.

Todos nos creemos expertos en el ámbito de las opiniones y del razonamiento. Por lo tanto, hay que ser muy cuidadoso: aprenda a demostrar lo acertado de sus ideas en forma indirecta.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En 1502, en el taller de la iglesia de Santa María del Fiore, en Florencia, Italia, se encontraba un enorme bloque de mármol. Había sido un magnífico pedazo de piedra en bruto, pero un torpe escultor lo había perforado por error, dejando un agujero en el sitio donde debían tallarse las piernas de una figura. Piero Soderini, el alcalde de Florencia, pensó en salvar el bloque estropeado encargando la escultura a Leonardo da Vinci o a otro maestro semejante, sin embargo, pronto desistió de la idea, ya que todos coincidieron en que la piedra se hallaba arruinada sin remedio. De modo que, a pesar del dinero que había sido gastado en la adquisición, el bloque de mármol no hacía sino juntar polvo en la oscura nave de la iglesia.

Así quedó el asunto, hasta que un día unos amigos florentinos del gran Miguel Ángel decidieron escribirle al artista, que en aquel tiempo vivía en Roma, pues creían que solo él sería capaz de hacer algo con aquel trozo de mármol que, a pesar de todo, seguía siendo una magnífica materia prima. Miguel Ángel viajó a Florencia, examinó la piedra y llegó a la conclusión de que, en efecto, podría tallar en ella una figura, si adaptaba la pose a la forma en que la roca había sido mutilada. Soderini argumentó que aquello sería una pérdida de tiempo pues nadie podría reparar semejante desastre, pero al fin accedió a dejar que el artista lo intentara. Miguel Ángel decidió representar al joven David, con la honda en la mano.

Algunas semanas después, cuando Miguel Ángel daba los últimos toques a la estatua, Soderini

Las obras de Amosis

Cuando Apries fue destituido de la forma en que lo he descrito, Amosis ascendió al trono egipcio. Pertenecía al distrito de Sais y era nativo de la ciudad de Siuf. Al principio, los egipcios lo despreciaban y no lo respetaban mucho, debido a sus orígenes humildes y plebeyos. Pero más adelante, con gran sagacidad, logró ganarse la adhesión sin necesidad de recurrir a medidas extremas. Entre sus innumerables tesoros, Amosis poseía un recipiente de oro que él y sus visitantes solían usar para lavarse los pies.

Amosis mandó fundirlo y con el material recuperado hizo fabricar una estatua en honor a uno de los dioses y dispuso que la erigieran en el centro de la ciudad. Los ciudadanos, que pasaban de continuo, frente a la estatua, la trataban con profunda reverencia. Cuando Amosis se enteró de la influencia que la figura ejercía sobre el pueblo, convocó una reunión y reveló que la tan reverenciada estatua había sido, anteriormente, un recipiente para baños de pies, en la cual las mismas personas que ahora la reverenciaban se habían lavado los pies, orinado y vomitado. Prosiguió diciendo que lo mismo sucedía con él, ya que en un tiempo no había sido más que una persona común y corriente y que ahora era rey. Y que así como habían llegado a reverenciar el recipiente transformado en estatua, de la misma manera debían honrarlo y respetarlo también a él. De esta forma los egipcios fueron persuadidos de aceptarlo como su amo.

LAS HISTORIAS, HERODOTO, SIGLO V a. C.

entró en su estudio. Como si se considerara un experto, estudió con atención la inmensa obra y luego le dijo a Miguel Ángel que, si bien la encontraba magnífica, la nariz de David era demasiado grande. Miguel Ángel se dio cuenta de que Soderini estaba parado al pie de la gigantesca figura, por lo cual no tenía la perspectiva adecuada. Sin decir una palabra, le pidió que subiera con él al andamio. Cuando llegó a la altura de la nariz, tomó el cincel y también, con disimulo, recogió un puñado del polvo de mármol que había caído en los tablones. Cuando Soderini se encontró en el lugar apropiado, Miguel Ángel comenzó a golpear con suavidad la nariz, mientras iba soltando, poco a poco, el polvo de mármol que había recogido. No cambió en absoluto el tamaño de la nariz, pero dio toda la impresión de hacerlo. Al cabo de unos minutos de farsa, dio un paso atrás y dijo: «A ver qué le parece ahora». «Así me gusta mucho más —respondió Soderini—. Ahora sí que tiene vida».

Interpretación

Miguel Ángel sabía que, si cambiaba la forma de la nariz, podría arruinar toda la escultura. Sin embargo, Soderini era un cliente que se vanagloriaba de su criterio estético. Si lo ofendía al discutir su juicio, Miguel Ángel no solo no ganaría nada sino que se arriesgaba a que no le encomendaran más trabajo en el futuro. Miguel Ángel era demasiado inteligente como para discutir. Su solución consistió en cambiar la perspectiva de Soderini, acercándolo a la nariz, sin hacerle notar cuál era la verdadera causa de su errónea percepción.

Afortunadamente para la posteridad, Miguel Ángel encontró la forma de mantener intacta la perfección de su estatua y, al mismo tiempo, hacerle creer al Soderini que la había mejorado. Este es el doble objetivo que se logra cuando uno impone su posición a través de las acciones, en lugar de recurrir a argumentos verbales: nadie se ofende y uno logra su objetivo.

Claves para alcanzar el poder

En el ámbito del poder, es necesario que usted aprenda a juzgar sus movimientos según los efectos a largo plazo que surtan en los demás. El problema de tratar de probar una posición u obtener una victoria mediante la argumentación verbal reside en que usted nunca puede determinar con certeza de qué manera sus palabras afectan a las personas con las que está discutiendo: puede ser que en apariencia coincidan con usted, pero por dentro

Dios y Abraham

El Máximo Dios había prometido que Él no se llevaría el alma de Abraham a no ser que el hombre quisiera morir y le pidiera que lo llevara con Él.

Cuando la vida de Abraham se fue acercando a su fin y Dios determinó llevarlo, envió un ángel bajo la forma de un anciano decrépito y discapacitado. El anciano se detuvo delante de la puerta de Abraham y le

dijo:

—Oh, Abraham, quisiera algo para comer.

A Abraham le sorprendió el pedido del anciano y exclamó:

—Para ti sería mejor morir que seguir viviendo en estas condiciones.

Abraham siempre tenía en su casa comida preparada para eventuales huéspedes, de modo que dio al anciano un tazón de sopa y unos trozos de pan. El anciano se sentó a comer. Tragaba con dificultad, haciendo un gran esfuerzo, y en un momento la comida se le cayó de las manos, demasiado débiles para sostenerla, y se desparramó por el suelo.

—Oh, Abraham —dijo el anciano—, ayúdame a comer.

Abraham tomó la comida y la llevó a los labios del anciano. Pero el alimento se escurrió por la barba y el pecho del anciano.

—¿Cuántos años tienes, anciano?, —preguntó Abraham.

El anciano mencionó una cifra apenas superior a la edad del mismo Abraham. Entonces este exclamó:

—Oh, Señor Dios, llévame contigo antes de que llegue a la edad de este anciano y caiga en la misma condición desvalida de él.

En cuanto Abraham hubo pronunciado estas palabras, Dios tomó posesión de su alma.

THE SUBTLE RUSK: THE BOOK OF ARABIC WISDOM AND GUILE, SIGLO XIII.

quizá no aprueben sus ideas. O tal vez los haya ofendido algo que usted dijo sin darse cuenta: las palabras tienen esa insidiosa cualidad de ser interpretadas de acuerdo con el estado de ánimo y las inseguridades del que las recibe. Ni siquiera el mejor argumento tiene una base por completo sólida, dado que todos hemos llegado a desconfiar de la naturaleza escurridiza de las palabras. Y días después de manifestar nuestra coincidencia con alguien podemos volver a caer en nuestra posición original, aunque más no sea por mero hábito.

Hay algo que usted debe comprender: las palabras son más baratas por docena.

Todo el mundo sabe que, en el fragor de una discusión, todos decimos cualquier cosa con tal de apoyar nuestra causa. Citamos la Biblia, hacemos referencia a estadísticas imposibles de verificar. ¿A quién queremos convencer con inconsistencias de esa índole? Los actos y las demostraciones concretas son mucho más convincentes y significativas. Están ahí, a la vista, podemos verlos y tocarlos: «Sí, ahora la nariz de la estatua está perfecta». No hay palabras que ofendan ni posibles malas interpretaciones.

Nadie puede discutir una demostración concreta. Como decía Baltasar Gracián: «La verdad, por lo general, no se oye, se la ve».

Sir Christopher Wren fue la versión inglesa del hombre renacentista. Había logrado dominar las ciencias matemáticas, la astronomía, la física y la fisiología. Sin embargo, durante su larga carrera como el más celebrado arquitecto de Gran Bretaña, muchas veces sus clientes le pidieron que introdujera en sus diseños cambios contraproducentes o impracticables. Wren siempre evitó toda discusión u ofensa. Tenía otras formas de demostrar qué era lo correcto.

En 1688 Wren diseñó un magnífico edificio para el ayuntamiento de la ciudad de Westminster. Sin embargo, el alcalde no quedó satisfecho con el diseño, le dijo a Wren que temía que la planta alta no fuera segura y pudiera derrumbarse sobre su oficina, ubicada en la planta baja. Exigió que Wren agregara dos columnas de piedra para reforzar el apoyo. Wren, que era un ingeniero consumado, sabía que aquellas columnas no cumplirían propósito alguno y que los temores del alcalde carecían de

fundamento.

Pero, a pesar de ello, construyó las dos columnas y el alcalde quedó muy contento. Solo muchos años después, unos obreros, subidos a un andamio para realizar trabajos de mantenimiento, vieron que las columnas terminaban justo debajo del cielo raso.

Eran columnas falsas. Pero los dos hombres obtuvieron lo que querían: el alcalde se quedó tranquilo, y Wren sabía que la posteridad comprendería que su diseño original funcionaba y que las columnas eran superfluas.

El poder de saber demostrar las propias ideas radica en que los rivales no se ponen a la defensiva y por lo tanto resultan mucho más fáciles de persuadir. Hacerles sentir literal y físicamente qué es lo que usted les quiere demostrar tiene mucha más fuerza que cualquier argumento verbal.

En cierta ocasión, un provocador interrumpió a Nikita Kruschev en el medio de un discurso en el cual denunciaba los crímenes de Stalin. «Usted fue colega de Stalin —gritó el hombre—. ¿Por qué no se opuso a él en su momento?». Kruschev, que en apariencia no alcanzaba a ver a la persona que lo había interrumpido, ladró: «¿Quién dijo eso?». Nadie levantó la mano.

Los rostros permanecieron impasibles. Al cabo de unos segundos de tenso silencio, Kruschev dijo, con voz serena: «Ahora saben por qué no me opuse a él en su momento».

En lugar de defenderse alegando que cualquiera que se encontrara frente a Stalin sentía terror, pues sabía que la menor señal de rebelión significaría la muerte segura, les hizo *sentir* lo que significaba enfrentar a Stalin: la paranoia, el temor a abrir la boca, el terror de enfrentar al líder (en este caso, Kruschev). La demostración fue tan visceral que no hizo falta ningún otro argumento.

La más poderosa persuasión va más allá de la acción, para entrar en el campo de los símbolos. El poder de un símbolo —una bandera, un mito, un monumento a algún hecho emotivo— es algo que todos entienden sin necesidad de palabras. En 1975, cuando Henry Kissinger se hallaba enfrascado en frustrantes negociaciones con los israelíes acerca de la devolución de una parte de la península de Sinaí que habían conquistado durante la guerra de 1967, decidió suspender de pronto una reunión muy tensa y hacer un poco de turismo. Visitó las ruinas de la antigua fortaleza de Masada, conocida por todos los israelíes por ser el sitio donde, en el año 73 d. C., setecientos guerreros judíos habían saltado a un abismo, en un acto de suicidio masivo, antes que rendirse ante el ejército romano que sitiaba la fortaleza. Los israelíes comprendieron de inmediato el mensaje tácito de la visita de Kissinger a aquel lugar: los estaba acusando, indirectamente, de encontrarse al borde de un suicidio masivo. A pesar de que la visita en sí misma no cambió su forma de pensar, los hizo reflexionar en forma mucho más profunda, algo que una advertencia directa no habría logrado. Los símbolos de este tipo conllevan un gran significado emocional. Cuando busque alcanzar el poder o conservarlo, procure siempre ir por la ruta indirecta. También elija

con cuidado qué batallas quiere librar. Si, en el largo plazo, no importa si la otra persona coincide con usted o no —o si el tiempo y las experiencias personales del otro le harán entender lo que usted quiere decirle—, lo mejor es no molestarse en demostrar nada. Ahorre sus energías y aléjese.

IMAGEN

El sube-y-baja. Arriba y abajo, arriba y abajo, así se mueven los argumentadores, sin llegar a ninguna parte. Bájese del sube-y-baja y demuestre lo que quiere transmitir sin presionar ni empujar. Deje al otro arriba y permita que la fuerza de gravedad lo baje con suavidad a tierra.

AUTORIDAD

Nunca discuta. En una sociedad no debe discutirse nada, solo presente resultados.

(BENJAMÍN DISRAELI, 1804-1881)

INVALIDACIÓN

La argumentación verbal cumple una función vital en el ámbito del poder: distraer y tapar sus huellas cuando usted quiere engañar a alguien o lo sorprenden en una mentira. En estos casos es ventajoso argumentar con toda la convicción de que pueda hacer gala. Enrede a la otra persona en su argumentación para distraerla de sus movimientos engañosos. Cuando lo sorprendan en una mentira, cuanto más emotivo y convencido se muestre tanto menos parecerá estar mintiendo.

Esta técnica ha ayudado a salvar el pellejo a más de un estafador. En cierta oportunidad, el conde Victor Lustig, embaucador por excelencia, había vendido a docenas de víctimas de todos los Estados Unidos una caja que, cual afirmaba, copiaba dinero. Al descubrir el engaño, la mayoría de sus víctimas optaba por no hacer la denuncia policial, para evitar pasar vergüenza en público. Pero un *sheriff* llamado Richards, del condado de Remsen, Estado de Oklahoma, no era el tipo de hombre que aceptara con tranquilidad que lo estafaran con 10 000 dólares, de modo que rastreó a Lustig hasta que una mañana lo encontró en un hotel en Chicago.

Lustig oyó un golpe a su puerta. Cuando la abrió, se encontró de frente con una pistola que le apuntaba. «¿Cuál es el problema?» preguntó con toda calma. «¡Hijo de mil putas! —gritó el *sheriff*— ¡Lo voy a matar! ¡Me ha estafado con esa maldita caja que me vendió!». Lustig simuló total perplejidad. «¿Me está diciendo que no funciona?» preguntó con inocencia. «Usted sabe muy bien que no funciona», contestó el *sheriff*. «¡Pero es imposible! —replicó Lustig— ¿Está seguro de haberla manejado bien?». «Hice exactamente lo que usted me indicó», contestó Richards. «No, algo debe de haber hecho mal», insistió Lustig. Y así continuaron dando vueltas y

vueltas, mientras el arma iba bajando poco a poco.

A continuación, Lustig pasó a la segunda fase de la táctica de la argumentación: bombardeó al otro con un fárrago de explicaciones técnicas sobre la forma de manejar la caja, de tal modo que confundió y envolvió por completo al *sheriff*, que se mostraba cada vez menos seguro de sí mismo y discutía cada vez con menos convicción. «Mire —dijo Lustig al fin—. Le devolveré ya mismo su dinero. Además, le daré instrucciones por escrito sobre cómo manejar la máquina e iré a verlo a Oklahoma para asegurarme de que funcione como es debido. No puede fallar». El *sheriff* accedió de mala gana. Para dejarlo totalmente satisfecho, Lustig sacó un fajo de cien billetes de cien dólares y se los entregó, al tiempo que le aconsejaba relajarse y pasar un fin de semana divertido en Chicago. Más tranquilo y un poco confundido, el *sheriff* se marchó. Durante los días siguientes Lustig estudiaba el diario todas las mañanas. Por fin encontró lo que buscaba: una breve nota que informaba del arresto, el juicio y la condena del *sheriff* Richards por haber hecho circular billetes falsos. Lustig ganó la discusión y Richards nunca más volvió a molestarlo.

Ley n.º 10

PELIGRO DE CONTAGIO: EVITE A LOS PERDEDORES Y LOS DESDICHADOS

Criterio

La desdicha de los demás puede conducirlo a la muerte: los estados de ánimo son tan contagiosos y tóxicos como una enfermedad infecciosa. Aunque sienta que debe tenderle una mano a alguien que se está hundiendo, lo único que logrará con ello será acelerar su propia caída. A menudo, los perdedores son los artífices de su propia desgracia y terminan por transmitirla a quien quiere ayudarlos. Evítelos y, en cambio, frecuente a individuos ganadores y felices.

Transgresión de la ley

Marie Gilbert nació en Limerick, Irlanda, en 1818. Llegó a París alrededor de 1840 para hacer fortuna como bailarina y actriz. Adoptó el nombre de Lola Montes (su madre tenía una lejana ascendencia hispánica) y afirmó ser una bailarina de flamenco oriunda de España. A partir de 1845 su carrera comenzó a languidecer, de modo que, para sobrevivir, se hizo cortesana, pronto llegó a ser una de las más exitosas de París.

Solo un hombre podía salvar la carrera de bailarina de Lola: Alexandre Dujarier, dueño —y también el crítico de arte— del diario de mayor circulación en Francia. Lola decidió cortejarlo y conquistarlo. Al investigar sus costumbres descubrió que Dujarier salía a cabalgar todas las mañanas. Como también ella era una excelente jinete, salió a caballo una mañana y se encontró «por casualidad» con él. Pronto comenzaron a salir a cabalgar juntos todos los días. Algunas semanas después, Lola se mudó al departamento de Dujarier.

Durante un tiempo ambos fueron muy felices. Con la ayuda de Dujarier, Lola comenzó a reactivar su carrera de bailarina. A pesar del riesgo que ello significaba para su posición social, Dujarier anunció a sus amigos que se casaría con Lola aquella primavera. (Lola nunca le había confesado que a los diecinueve años se había fugado con un inglés, con el cual continuaba legalmente casada). A pesar de que Dujarier estaba profundamente enamorado, su vida comenzó a desmoronarse.

La nuez y el campanario

Una nuez se encontró de pronto en el pico de un cuervo, que la llevó a lo alto de un campanario, pero la nuez cayó en una grieta con lo cual escapó a su terrible suerte. Entonces le rogó a la pared que le brindara abrigo, le rogó por la gracia de Dios y elogió la altura del campanario, su belleza y el noble tono de sus campanas.

—Como no he podido caer a la sombra de las verdes ramas de mi viejo padre y yacer en la tierra a sus pies, cubierta por sus hojas caídas —continuó la nuez—, te pido que tú, al menos, no me abandones. Cuando me vi en el pico del cruel cuervo juré que si escapaba concluiría mi vida en un pequeño hueco.

Al oír esas palabras, el muro, movido a compasión, de buen grado alojó a la nuez en el sitio en el que había caído. Al poco tiempo la nuez se abrió: sus raíces fueron introduciéndose entre las rendijas de las piedras y comenzaron a separarlas, sus brotes se alargaron hacia el cielo. Pronto sobrepasaron el campanario y, a medida que las retorcidas raíces crecían en espesor, comenzaron a desplazar a las viejas piedras de su lugar y a abrir grandes grietas. Entonces el muro, ya demasiado tarde, lamentó la causa de su destrucción, al poco tiempo se desmoronó.

LEONARDO DA VINCI, 1452-1519

Su suerte en los negocios cambiaba, sus influyentes amigos empezaban a eludirlo. Cierta noche, Dujarier fue invitado a una fiesta, a la que concurrirían algunos de los jóvenes más acaudalados de París. Lola quería ir a toda costa, pero él no se lo permitió. Esa fue la primera pelea de la pareja. Dujarier asistió solo a la fiesta. Allí, totalmente borracho, insultó a un influyente crítico teatral, Jean Baptiste Rosemond de Beauvallon, supuestamente por algo que el hombre había dicho acerca de Lola. A la mañana siguiente Beauvallon (que era el mejor tirador de Francia) lo desafió a

batirse en duelo.

Dujarier intentó disculparse, pero el duelo se llevó a cabo y Dujarier fue muerto. Así terminó la vida de uno de los jóvenes más prometedores de la sociedad parisiense. Desconsolada, Lola abandonó París.

En 1946, Lola Montes estaba en Munich, donde decidió cortejar y conquistar al rey Luis de Baviera. Descubrió que la mejor forma de abordar al soberano era a través de su edecán, el conde Otto von Rechberg, un hombre que tenía gran debilidad por las jóvenes bonitas. Cierto día, cuando el conde se encontraba desayunando en un café al aire libre, Lola pasó por allí montada en su caballo, sufrió una oportuna caída «accidental» y aterrizó a los pies de Rechberg. El conde corrió en su auxilio, quedó encantado con ella y le prometió presentarla a Luis de Baviera.

> En su tiempo, Simón Thomas fue un gran médico. Recuerdo que lo conocí un día en la casa de un acaudalado anciano que sufría de tuberculosis. Al discutir con su paciente distintas curas, le dijo que una de las formas de sanar sería la de brindarme a mí la posibilidad de disfrutar de su compañía: eso le permitiría fijar la mirada en la frescura de mi semblante, y sus pensamientos en la desbordante alegría y el vigor de mi joven virilidad, al llenar todos sus sentidos con la flor de mi juventud, su estado podría mejorar. Lo que se olvidó de decir es que el mío podría empeorar.
>
> MONTAIGNE, 1533-1592

Rechberg dispuso una audiencia con el rey, pero cuando Lola llegó a la antesala oyó que Luis de Baviera decía que se hallaba demasiado ocupado como para encontrarse con una extraña que procuraba favores. Lola apartó a los guardias e ingresó en la sala donde se encontraba el rey. En el forcejeo con los guardias, de alguna forma la parte delantera de su vestido se desgarró (quizá lo hizo ella misma, quizás uno de los custodios), de manera que, ante la mirada atónita de todos, y sobre todo de la del rey, sus pechos desnudos quedaron al descubierto. Lola obtuvo su audiencia con Luis de Baviera. Cincuenta y cinco horas después, debutó en los escenarios bávaros. Las críticas fueron espantosas, pero ello no impidió que el rey consiguiera más actuaciones para ella.

Según sus propias palabras, Luis de Baviera había sido «hechizado» por Lola.

Comenzó a aparecer en público del brazo con ella y le compró y amobló una vivienda en una de las zonas más elegantes de Munich. A pesar de que tenía fama de tacaño y no solía ser afecto a las extravagancias, comenzó a colmar a Lola de regalos y a escribirle poemas de amor. Convertida en amante favorita del rey, fue catapultada a la fama de la noche a la mañana.

Lola comenzó a perder su sentido común. Cierto día, durante una de sus cabalgatas, vio a un hombre mayor que cabalgaba más adelante, con demasiada lentitud para el gusto de ella. Como no conseguía pasarlo, comenzó a golpearlo con la fusta. En otra ocasión, sacó a su perro a pasear sin llevarlo de la correa. Cuando el animal atacó a un transeúnte, Lola, en lugar de ayudar al hombre, lo golpeó con la correa del perro.

Incidentes de este tipo enfurecían a los conservadores ciudadanos de Baviera, pero el rey defendía a Lola contra viento y marea, e incluso le consiguió la ciudadanía bávara.

Quienes conformaban su entorno trataron de advertirle de los peligros que entrañaba aquella relación, pero el rey despedía a todo aquel que osaba criticar a Lola.

Mientras los bávaros que hasta entonces habían amado a su rey mostraban sin rodeos que le habían perdido todo respeto, Lola fue nombrada condesa, residía en un nuevo palacio construido para ella, y comenzó a meterse en política, como asesora del rey. Era una de las personas más poderosas del reino. A medida que su influencia sobre el gabinete del soberano iba creciendo, trataba a los demás ministros con mayor arrogancia y desdén. Como consecuencia, en toda Baviera comenzaron a producirse manifestaciones contra la amante del rey. Un país otrora pacífico, de pronto parecía hallarse al borde de una guerra civil, pues los estudiantes clamaban en todas partes: «*Raus mit Lola!*».

Hay muchas cosas de las que se afirma que son contagiosas. La somnolencia puede ser contagiosa, así como el bostezo. En una estrategia en gran escala, cuando el enemigo se encuentra nervioso y muestra inclinación a moverse de prisa, no le haga el menor de los casos.

Demuestre de manera ostentosa una calma total, y su enemigo se contagiará y se distenderá. Usted le contagiará su espíritu. Tenga presente que puede contagiarle un espíritu desaprensivo y exultante, el aburrimiento, e incluso la debilidad.

A BOOK OF FIVE RINGS, MIYAMOTO MUSASHI, SIGLO XVII

Para febrero de 1848, Luis de Baviera ya no pudo resistir la presión. Con profunda tristeza ordenó a Lola que abandonara Baviera de inmediato. Lola se fue, pero no sin antes cobrar una importante «indemnización». Durante las cinco semanas siguientes, la ira de los bávaros se dirigió contra su antes tan amado rey, que en marzo de aquel año se vio obligado a abdicar.

Lola Montes se mudó a Inglaterra. Lo que necesitaba por sobre todas las cosas era un halo de respetabilidad, de modo que, a pesar de estar casada (aún no se había divorciado del inglés), le echó el ojo a George Trafford Heald, un joven y brillante oficial del ejército, hijo de un influyente abogado. Aunque era diez años menor que Lola y podría haber elegido esposa entre las jóvenes más bellas y adineradas de la sociedad británica, Heald cayó bajo su hechizo. Se casaron en 1849. No mucho después, Lola fue arrestada, acusada de bigamia, pero logró eludir la cárcel, ella y Heald se dirigieron a España. Tenían peleas terribles, y en cierta ocasión Lola lo atacó con un cuchillo. Al fin terminó echándolo. Cuando Heald regresó a Inglaterra, se encontró con que había perdido su cargo en el ejército. Marginado por la sociedad inglesa, marchó a Portugal, donde vivió en la pobreza. Al cabo de pocos meses, concluyó su corta vida, en un accidente náutico.

Algunos años más tarde, el hombre que había publicado la autobiografía de Lola Montes fue a la bancarrota.

En 1853 Lola se mudó a California, donde conoció a un hombre llamado Pat Hull, con quien se casó. Esta relación, como todas las anteriores, fue tormentosa, por último lo abandonó por otro hombre. Hull comenzó a beber y cayó en una profunda depresión, que duró hasta su muerte, cuatro años después, cuando aún era relativamente joven.

A los cuarenta y un años de edad, Lola donó todas sus ropas y joyas, y se volvió hacia Dios. Recorrió los Estados Unidos dando conferencias sobre temas religiosos, vestida de blanco y con el remedo de un halo como adorno en la cabeza. Murió dos años después, en 1861.

INTERPRETACIÓN

> No consideres culto al necio, aun cuando puedas considerar sabio a un hombre dotado, y no taches de verdadero asceta al ignorante que hace abstinencia. Evita asociarte con necios, sobre todo con aquellos que se consideran sabios. Y no te sientas satisfecho en tu propia ignorancia.
>
> Procura que tu trato sea solo con hombres de buena reputación, porque es con ese trato que el hombre obtiene su propio buen nombre. ¿No has visto acaso cómo el aceite de sésamo se combina con rosas y violetas, y cómo, al cabo de un tiempo de esa asociación, deja de ser aceite de sésamo para ser calificado de aceite de rosas o aceite de violetas?
>
> *A MIRROR FOR PRINCES*, KAI KA'US IBN ISKANDAR, SIGLO XI

Lola Montes atraía a los hombres con sus artimañas, pero el poder que ejercía sobre ellos iba más allá de lo sexual. Era a través de la fuerza de su carácter que mantenía fascinados a sus amantes. Los hombres eran atraídos hacia el remolino de su personalidad, que los envolvía y absorbía. Se sentían confundidos, alterados, pero la intensidad de las emociones que ella les generaba también hacía que se sintiesen más vivos.

Como sucede a menudo con los contagios, los problemas comenzaban a surgir solo con el correr del tiempo. La inherente inestabilidad de Lola acababa por irritar a sus amantes. Llegaban a involucrarse en los problemas de Lola, y su fijación los impulsaba a ayudarla. Este era el punto clave de la «enfermedad»: resultaba imposible ayudar a Lola Montes, pues sus problemas tenían raíces demasiado profundas. Una vez que el amante de turno se identificaba con ellos, estaba perdido. Se veía envuelto en peleas, y la toxicidad de la relación se extendía a sus familiares y amigos o, en el caso de Luis de Baviera, a toda una nación. La única solución consistía en separarse de Lola, de lo contrario, sufrirían la ruina.

El tipo de personalidad tóxica y contagiosa no se limita a las mujeres, no tiene nada que ver con el sexo. Proviene de una inestabilidad interior que se irradia hacia afuera y atrae el desastre. Hay algo así como un deseo de generar el caos y la destrucción. Usted puede pasarse toda la vida analizando la patología de los caracteres tóxicos, pero no pierda su tiempo: limítese a aprender la lección. Cuando sospeche que se encuentra en presencia de una persona contagiosamente tóxica, no discuta, no intente ayudar, no derive a esa persona a sus amigos, o se verá involucrado sin remedio. Huya de la presencia de la persona tóxica, o sufrirá las consecuencias.

> El tal Casio tiene una mirada descarnada y hambrienta.

Piensa demasiado… No conozco otro hombre a quien trataría de evitar con tanta presteza como a ese enjuto Casio… Hombres como él no descansan mientras vean a alguien más grande que ellos mismos, y por lo tanto son muy peligrosos.

JULIO CÉSAR, WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Los desafortunados de este mundo, que han sido golpeados por circunstancias incontrolables, merecen toda la ayuda, la simpatía y el apoyo que podamos brindarles.

Pero hay otros que no han nacido desafortunados o desdichados, sino que atraen las desgracias a través de sus actos destructivos y su perturbador efecto sobre los demás.

Sería magnífico si pudiésemos ayudarlos a levantar cabeza, a modificar sus esquemas de comportamiento, pero la mayoría de las veces las cosas suceden a la inversa: son los esquemas destructivos de ellos los que terminan por meterse dentro de nosotros y cambiarnos. La razón es muy simple: el ser humano es en extremo susceptible a los humores, a las emociones e incluso a la forma de pensar de aquellas personas con las que comparte su tiempo.

Los individuos desdichados y desequilibrados sin remedio tienen una capacidad particularmente grande para contagiarnos su toxicidad, gracias a la extrema intensidad de sus caracteres y emociones. A menudo se presentan como víctimas, lo cual, a primera vista, torna difícil comprender que sus desgracias son autogeneradas. Antes de que uno pueda darse cuenta de la verdadera naturaleza de sus problemas, ya ha sido contagiado por ellos.

Es necesario que comprenda lo siguiente: en el juego del poder es de importancia crucial verificar con qué tipo de gente se asocia. El riesgo de interactuar con personas contagiosas reside en que usted desperdiciará un tiempo valioso y mucha energía para liberarse de esa influencia negativa. Y, gracias a una especie de culpa por asociación, también perderá valor ante los ojos de los demás. Nunca subestime los peligros del contagio que presenta una persona tóxica.

Existen muchas clases de personas tóxicas de las que hay que prevenirse, pero el más virulento es el individuo que sufre de insatisfacción crónica. Casio, el magistrado romano que conspiró contra Julio César, padecía de la insatisfacción que proviene de una profunda envidia. Simplemente no soportaba la presencia de alguien más talentoso que él. Quizá presintiendo el resentimiento que destilaba aquel hombre, Julio César no le confirió el cargo de primer magistrado, que asignó, en cambio, a Bruto. Casio rumió y rumió su odio contra César, hasta convertirlo en algo

patológico. El propio Bruto, un convencido republicano, censuraba la dictadura de César, si hubiese tenido la paciencia de esperar, después de la muerte de César se habría convertido en el primer hombre de Roma y podría haber enmendado los males que generó su antecesor. Pero Casio le contagió su propio rencor, llenándole los oídos con comentarios de los actos malvados de César. Al fin convenció a Bruto y lo ganó para su conspiración. Aquello fue el comienzo de una gran tragedia. Cuántas desgracias habrían podido evitarse si Bruto hubiese aprendido a temer la fuerza contagiosa de las personas tóxicas.

Para este tipo de infecciones existe una sola solución: la cuarentena. Pero cuando usted al fin reconoce el problema, suele ser ya demasiado tarde. Una Lola Montes lo apabulla con su fuerte personalidad. Un Casio lo envuelve con sus confidencias y la complejidad de sus sentimientos. ¿Cómo es posible protegerse contra virus tan activos y patológicos? La respuesta reside en juzgar a la gente por el efecto que ejercen sobre el mundo que los rodea, y no por las causas que ellos nos presentan como motivo de sus problemas. Los agentes de contagio pueden ser reconocidos por las desgracias que atraen sobre sí mismos, por su larga lista de relaciones fracasadas, por la inestabilidad de su carrera y por la misma fuerza de su carácter, que los envuelve y les hace perder la razón. Tome estas señales como advertencia de que se encuentra frente a una persona tóxica altamente contagiosa. Aprenda a verles el descontento de la mirada. Y, lo más importante de todo: no les tenga lástima. No se enrede tratando de ayudarlos. La persona tóxica no cambiará, pero usted quedará atrapado.

La otra cara del contagio es igualmente válida y quizá más fácil de comprender: hay personas que atraen la felicidad por su buena disposición, su euforia natural y su inteligencia. Pueden constituir una fuente de placer, y usted debiera asociarse con ellas para compartir la prosperidad que esas personas convocan.

Esto vale para algo más que para el buen ánimo y el éxito. Todas las cualidades positivas pueden ser contagiosas. Talleyrand tenía muchos rasgos extraños e intimidatorios, pero la mayoría de la gente coincidía en que superaba a todos los franceses en afabilidad, encanto aristocrático e ingenio. Talleyrand provenía de una de las más antiguas familias nobles del país y, a pesar de sus ideas democráticas y de su fe en la República Francesa, conservaba los modales cortesanos. Su contemporáneo Napoleón era, en muchos aspectos, por completo opuesto: un campesino de Córcega, taciturno, poco gentil y hasta violento.

Napoleón no admiraba a nadie tanto como a Talleyrand. Envidiaba el trato que tenía su ministro con la gente, así como su gracia y su habilidad para seducir a las mujeres, y trataba por todos los medios de tenerlo cerca, con la esperanza de absorber la cultura de que él carecía. No cabe duda de que Napoleón fue cambiando a lo largo de su gobierno, muchas de sus asperezas se suavizaron gracias a su constante asociación con Talleyrand.

Utilice el aspecto positivo de la ósmosis emocional y benefíciese con sus

ventajas.

Si, por ejemplo, usted es avaro y mezquino por naturaleza, nunca llegará más allá de ciertos límites, ya que solo las almas generosas alcanzan la grandeza. Júntese con los generosos, y estos lo contagiarán, abriendo en usted todo lo que podría ser estrecho y limitado. Si usted es taciturno, vuélquese hacia los individuos alegres. Si tiende al aislamiento, oblíguese a hacerse amigo de los gregarios. No se asocie nunca con quienes comparten sus defectos, ya que solo reforzarán todo lo que a usted lo traba. Relaciónese solo con aquellas personas con las que comparta afinidades positivas. Convierta esta premisa en la regla básica de su vida, y se beneficiará más que con cualquier terapia.

Imagen

Un virus. Invisible, penetra nuestros poros sin advertencia previa y se esparce lenta y silenciosamente. Antes de que podamos darnos cuenta, la infección nos ha invadido por completo.

Autoridad

Reconozca la buena fortuna, a fin de poder elegirla como compañera, y a los desafortunados, para poder evitarlos. El infortunio suele ser culpa de la necedad, y entre quienes la padecen no hay enfermedad más contagiosa. Nunca abra su puerta a la menor de las desgracias, porque si lo hace otras muchas la seguirán de inmediato…

Invalidación

Esta ley no admite invalidación alguna. Su aplicación es universal. No se gana nada asociándose con quienes solo contagian miseria y sus desgracias. En cambio, al acercarse a los afortunados solo ganará poder y buena suerte. Si ignora esta ley, lo hace bajo su propia responsabilidad.

LEY N.º 11

HAGA QUE LA GENTE DEPENDA DE USTED

CRITERIO

Para mantener su independencia, es indispensable que los demás lo quieran y necesiten. Cuanto más confíen y dependan de usted, tanto más libertad usted tendrá. Haga que la gente dependa de usted para lograr su felicidad y prosperidad, y no tendrá nada que temer. Nunca enseñe a los demás lo suficiente como para que puedan arreglárselas sin su ayuda.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

Los dos caballos

Dos caballos llevaban cada uno su carga. El caballo que iba adelante caminaba a buen paso, pero el caballo que iba detrás del primero era muy perezoso. Los hombres comenzaron a pasar la carga del caballo perezoso al caballo que iba adelante, cuando al fin hubieron transferido toda la carga, el caballo que iba atrás le dijo a su compañero:

—¡Trabaja y transpira! Cuanto más carga lleves, más peso tendrás que soportar.

Cuando llegaron a la taberna, el dueño de los caballos dijo:

—¿Por qué habría yo de alimentar dos caballos, cuando uno solo puede llevar todo el peso? Haré mejor si doy a uno todo el alimento que quiera, y le cortó el gañote al otro. Al menos tendré su cuero. Y así lo hizo.

FÁBULAS, LEÓN TOLSTOI, 1828-1910

En cierto momento de la Edad Media, un soldado mercenario (un *condottiero*), cuyo nombre no fue recogido por la historia, salvó la ciudad de Siena de un agresor extranjero. ¿Cómo lo recompensaron los buenos ciudadanos de Siena? No había dinero ni honores que pudieran pagar la preservación de la libertad de la ciudad. Los ciudadanos pensaron en nombrar al mercenario Señor de la Ciudad, pero consideraron que tampoco aquello sería recompensa suficiente. Al fin uno de los ciudadanos se presentó ante la asamblea que debatió el asunto y dijo, «Matémoslo, para después honrarlo como nuestro santo patrono». Y así lo hicieron.

El conde de Carmagnola fue uno de los más valientes y exitosos de todos los *condottieri*. En 1442, ya en su madurez, se hallaba al servicio de la ciudad de Venecia, que se debatía en una larga guerra con Florencia. Un buen día el conde fue llamado de regreso a Venecia. Como era un gran favorito del pueblo, lo recibieron con todo tipo de agasajos y honras. Aquella noche debía cenar con el dux en persona, en el palacio de este. Sin embargo, mientras se dirigía hacia el palacio notó que los guardias lo conducían en dirección opuesta. Al cruzar el famoso Puente de los Suspiros se dio cuenta de pronto del sitio al que lo llevaban: a la cárcel. Lo condenaron por un cargo fraguado y al día siguiente lo decapitaron en la plaza San Marco, frente a una muchedumbre horrorizada que no conseguía comprender por qué la suerte del conde había cambiado de manera tan drástica.

INTERPRETACIÓN

Muchos de los grandes *condottieri* del Renacimiento italiano sufrieron la misma suerte que el santo patrono de Siena y el conde de Carmagnola: ganaban batalla tras batalla para sus empleadores, solo para encontrarse de pronto desterrados, encarcelados o ejecutados. Ello no se debía a la ingratitud de quienes los contrataban, sino a que había muchos otros *condottieri* tan capaces y valientes como ellos. Por lo tanto, eran reemplazables, no se perdía nada al ejecutarlos. Por otra parte, los más

veteranos solían adquirir gran poder y exigían cada vez más dinero por sus servicios. ¿Qué mejor solución, entonces, que deshacerse de ellos y contratar mercenarios más jóvenes y baratos? Ese fue precisamente el destino del conde de Carmagnola, que había comenzado a actuar de manera imprudente e independiente. Daba por sentado su poder, sin asegurarse antes de si era en realidad indispensable para su empleador.

Este es el destino (aunque es de esperar que en un grado menos violento) de quienes no logran que otros dependan de ellos. Tarde o temprano aparecerá alguien que pueda hacer su tarea tan bien como ellos, alguien más joven, más fresco, más barato y menos amenazador.

Conviértase en *el único* que sepa hacer lo que hace y entrelace el destino de quienes lo contratan con el suyo propio, de manera tal que les resulte imposible desprenderse de usted. De lo contrario, algún día se verá obligado a cruzar su propio Puente de los Suspiros.

Observancia de la ley

Cuando Otto von Bismarck fue electo diputado ante el Parlamento prusiano, en 1847, tenía treinta y dos años de edad y carecía de aliados o amigos. Tras observar a su alrededor, decidió no aliarse con los liberales ni con los conservadores ni con ningún ministro en particular, y por cierto tampoco con el pueblo. Su aliado sería el rey, Federico Guillermo IV. Su elección resultó bastante extraña, ya que en aquel momento el rey se hallaba en el punto más bajo de su poder. Débil e indeciso, siempre cedía a la presión de los liberales en el Parlamento, era un hombre sin carácter, que adolecía de muchas fallas que Bismarck detestaba, tanto en el plano personal cuanto en el político.

No obstante, Bismarck cortejaba a Federico Guillermo IV sin descanso, y cuando los demás representantes atacaban al rey a causa de sus tantas muestras de ineptitud, Bismarck era el único que lo defendía.

A la larga obtuvo su recompensa: en 1851 Bismarck fue nombrado ministro del gabinete del rey. Entonces se puso a trabajar. Una y otra vez obligaba al soberano a obrar de acuerdo con sus propios designios, como la decisión de reforzar el

El gato que caminaba solo

Entonces la mujer se echó a reír, ofreció al Gato un tazón de leche, blanca y tibia y le dijo:

—Oh, Gato, tú eres tan sagaz como un hombre, pero recuerda que no hiciste tu trato con el Hombre ni con el Perro, y no sé qué harán ellos cuando lleguen a casa.

—¿Y a mí que me importa? —contestó el Gato—. Si tengo mi lugar en la cueva junto al fuego, y mi leche blanca y tibia tres veces por día, no me importa lo que haga el Hombre o el Perro.

—… Y a partir de aquel día, mi amado, tres hombres de cada cinco que se precien como tales arrojarán siempre cosas contra el Gato, dondequiera que lo vean, y todo Perro que se precie de tal correrá tras el Gato y lo obligará a refugiarse en lo alto de un árbol. Pero el Gato también cumple con su parte del trato. Caza ratones y juega con los bebés cuando está en la casa, siempre y cuando no le tiren con demasiada fuerza de la cola. Pero cuando ha cumplido, y entre tarea y tarea, y cuando la Luna se levanta y cae la noche, el Gato sale a caminar solo, y todos los sitios le dan igual.

Entonces se va al Húmedo y Salvaje

ejército y poner coto a los liberales. Bismarck trabajó sobre la inseguridad que sentía Federico Guillermo con respecto a su hombría, desafiándolo a ponerse firme y a gobernar con orgullo. Poco a poco logró restituir los poderes del rey, hasta que la monarquía volvió a ser la fuerza máxima en Prusia.

> Bosque o sube a los Húmedos y Salvajes Árboles o camina por los Húmedos y Salvajes Techos, meneando su salvaje cola y caminando en su salvaje soledad.
>
> *JUST SO STORIES*, RUDYARD KIPLING, 1865-1936

Cuando Federico Guillermo falleció, en 1861, ascendió al trono su hermano Guillermo. Este sentía un profundo rechazo hacia Bismarck y no alimentaba la menor intención de conservarlo en el gabinete. Pero, por otra parte, había heredado la misma situación que había debido enfrentar su hermano: gran cantidad de enemigos que querían socavar su poder. Hasta llegó a considerar la posibilidad de abdicar, ya que consideraba que carecía de la fuerza necesaria para manejarse en una situación tan precaria y peligrosa. Pero Bismarck comenzó a congraciarse con él. Apoyaba al nuevo rey, le insuflaba fuerzas y le insistía para que actuara con firmeza y decisión. El monarca empezó a depender de la mano dura de Bismarck para mantener a raya a sus enemigos y, a pesar de la antipatía que le inspiraba, al poco tiempo lo nombró primer ministro. Los dos solían discutir con vehemencia acerca de las políticas que debían implementarse (Bismarck era mucho más conservador), pero Guillermo I comprendía su dependencia. Cada vez que el primer ministro amenazaba con renunciar, el rey cedía, una y otra vez, a sus exigencias. En realidad era Bismarck quien determinaba la política estatal.

Años más tarde, las gestiones de Bismarck como primer ministro de Prusia condujeron a la unificación de los distintos estados alemanes en un solo país. Fue entonces cuando Bismarck instó al rey a hacerse coronar emperador de Alemania, aunque en realidad fue él quien alcanzó el pináculo del poder. Como mano derecha del emperador, canciller imperial y príncipe con título de caballero, era él quien manejaba todos los hilos del imperio.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los políticos jóvenes y ambiciosos, ante el panorama político de la Alemania de 1840, habrían procurado construirse una base de poder entre los más poderosos del momento. Bismarck vio las cosas de otra manera. Unir nuestras fuerzas a los poderosos puede resultar una necedad: es posible que nos devoren o destruyan, como hizo el dux de Venecia con el conde de Carmagnola. Nadie que sea fuerte de veras va a querer depender de usted. Si usted es ambicioso, la táctica más inteligente consiste en elegir gobernantes o superiores débiles con quienes crear una relación de interdependencia. Así, usted se convierte en la fuerza, la inteligencia, la columna vertebral de tales individuos. ¡Cuánto poder puede llegar a poseer! Si se desprendieran de usted, todo el andamiaje se derrumbaría.

La necesidad gobierna el mundo. La gente rara vez actúa si no se ve obligada a ello. Si usted no se hace indispensable, será descartado a la primera oportunidad que se presente. En cambio, si comprende las Leyes del Poder y hace que otros dependan de usted para obtener beneficios y bienestar, si logra compensar sus debilidades con sus propios «hierro y sangre», al decir de Bismarck, entonces conseguirá sobrevivir a sus amos tal como lo hizo él. Disfrutará de todos los beneficios del poder, sin sufrir las espinas que conlleva ser el amo.

> Un príncipe sabio sabrá hallar la forma de mantener a sus ciudadanos, de todo nivel y en toda circunstancia, dependientes del Estado y de él. Y así podrá confiar siempre en ellos.
>
> *NICOLÁS MAQUIAVELO, 1469-1527*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

El olmo y la vid

Una vid joven y vigorosa, vana y ambiciosa de independencia, y afecta a moverse a su antojo, despreció la alianza con un robusto olmo que crecía cerca de ella y cortejaba sus abrazos. Como había alcanzado cierta altura sin ningún tipo de apoyo, la vid siguió sacando flexibles ramas, que alcanzaron un largo superficial y poco común, y por ello presumía ante su vecino, para hacerle ver que no necesitaba de su ayuda.

—Pobre y necio arbusto —contestó el olmo—. Sí quieres ser de veras independiente, deberías dedicar tu savia a fortalecer y engrosar tu tronco, en lugar de desperdiciarla en vano en ese follaje innecesario. Dentro de poco te veré arrastrándote por el suelo. Pero sin duda reflejas a muchos individuos de la raza humana que, ebrios de vanidad, han despreciado la economía, y que, por sostener por un breve momento su vacía pretensión de independencia, han agotado todos sus recursos, gastándolos en frivolidades.

FÁBULAS, ROBERT DODSLEY, 1703-1764

El máximo poder reside en lograr que los demás hagan lo que usted quiere. Cuando logra esto sin tener que forzarlos o herirlos, cuando por propia voluntad le otorgan lo que usted desea, entonces su poder es intocable. Lo más conveniente para alcanzar este poder es crear una relación de dependencia. Así el amo exigirá sus servicios, será débil e incapaz de funcionar sin usted. Usted se ha infiltrado de manera tan profunda en todas las decisiones del amo, que desprenderse de usted le acarrearía grandes dificultades, o por lo menos le significaría perder un tiempo precioso en la capacitación de un reemplazante. Una vez establecida una relación de este tipo, será usted quien lleve la voz cantante y ejercerá el control necesario para que su amo haga lo que usted desea. Es el clásico caso del hombre detrás del trono, del siervo del rey que en realidad controla al rey. Bismarck no tuvo necesidad de presionar a Federico ni a Guillermo para que hicieran lo que él quería. Simplemente dejó en claro que, a no ser que obtuviera lo que pedía, abandonaría su puesto y dejaría al rey por entero desamparado. Ambos reyes

pronto bailaron al compás de la música de Bismarck.

No sea uno de los tantos que, erróneamente, creen que la máxima forma del poder es la independencia. El poder implica una relación entre la gente. Usted siempre necesitará a los demás como aliados, rehenes o, incluso como débiles amos que le sirvan de fachada. Un hombre por completo independiente vivirá en una cabaña en el bosque, con la libertad de ir y venir a su antojo, pero no tendrá poder. Lo mejor a que usted puede aspirar es a llegar a crear en los demás una dependencia tal que le permita disfrutar de una suerte de independencia al revés, en que la necesidad de los demás sea la base de su propia libertad.

Luis XI (1423-1483), el gran Rey Araña de Francia, tenía debilidad por la astrología. Había en su corte un astrólogo, al que admiraba mucho… hasta que un día le predijo que una de las damas de la corte moriría en el lapso de ocho días. Cuando la profecía se cumplió, Luis XI se sintió aterrado, pues reflexionó que, o bien el astrólogo había asesinado a la mujer para probar la exactitud de su profecía, o era tan versado en su ciencia que sus poderes constituían una amenaza para el propio rey. Cualquiera fuera el caso, merecía la muerte.

Una tarde Luis XI llamó al astrólogo a su habitación, ubicada en lo alto del castillo.

Antes de que el hombre llegara, el rey indicó a sus sirvientes que, cuando él diera la señal, debían apresar al astrólogo, llevarlo hasta la ventana y arrojarlo al vacío.

El astrólogo llegó a los aposentos del rey, pero antes de dar la señal Luis XI resolvió formularle una última pregunta: «Usted afirma entender de astrología y conocer el destino de los demás, así que dígame cuál será su destino y cuánto tiempo de vida le queda».

«Moriré exactamente tres días antes que Su Majestad», respondió el astrólogo. El rey nunca dio la señal a sus siervos. Perdonó la vida al astrólogo y no solo lo protegió durante toda su vida, sino que lo colmó de obsequios y lo hizo atender por los mejores médicos de la corte.

El astrólogo le sobrevivió varios años. Aunque con ello opacó su poder profético, demostró su dominio del poder.

Este es el modelo: Haga que otros dependan de usted. Como deshacerse de usted podría producir un desastre, e incluso la muerte, su amo no se atreverá a tentar al destino. Existen muchas formas de obtener una posición de esta índole, lo indispensable es poseer un talento y una habilidad creativa imposibles de reemplazar.

Durante el Renacimiento, el principal obstáculo para el éxito de un pintor era el modo de encontrar el mecenas adecuado. Miguel Ángel lo logró mejor que nadie: su mecenas fue el papa Julio II. Sin embargo, ambos se enemistaron a causa de la construcción de la tumba de mármol para el pontífice, y Miguel Ángel abandonó Roma, disgustado. Para gran sorpresa de quienes lo rodeaban, el Papa, no solo no despidió a Miguel Ángel, sino que fue a buscarlo y, a su modo altanero, le rogó que permaneciera en la corte. Sabía que, si bien Miguel Ángel podría encontrar otro

mecenas, él nunca podría encontrar otro Miguel Ángel.

No hace falta que usted posea el talento de un Miguel Ángel, pero sí debería tener una habilidad que lo diferencie del grueso de la gente. Debe crear una situación en la cual usted pueda siempre encontrar otro mecenas o patrón, mientras que a su amo le cueste gran esfuerzo encontrar a un siervo con similares talentos. En caso de que no sea usted en realidad indispensable, tendrá que encontrar la forma de parecerlo. Si da la impresión de poseer un conocimiento particular o una habilidad determinada, dispondrá de libertad y tiempo para hacer creer a sus superiores que no pueden arreglárselas sin usted. No obstante, una verdadera dependencia de su superior hacia usted torna al amo más vulnerable que en el caso de una falsa dependencia, y usted siempre podrá conseguir que su habilidad resulte indispensable.

Esto es lo que significa entrelazar los destinos: como la hiedra trepadora, usted debe enrollarse en torno de la fuente de poder, de modo tal que separarlo de ella cause un gran trauma. Y no necesariamente tiene que enrollarse en torno del amo mismo, cualquier otra persona indispensable en la cadena del poder cumple la misma función.

Cierta vez Harry Cohn, presidente de Columbia Pictures, recibió en su oficina la visita de un taciturno grupo de ejecutivos. Corría 1951, año en que se hallaba en su apogeo la cacería de brujas contra los comunistas en Hollywood, liderada por el Comité de Actividades Antiestadounidenses del Congreso de los Estados Unidos. Los ejecutivos traían malas noticias: Uno de sus empleados, el guionista John Howard Lawson, había sido acusado de comunista. Debían deshacerse de él de inmediato, o prepararse para sufrir la ira del Comité.

Harry Cohn no era liberal, de hecho siempre había sido un tenaz republicano.

Su político preferido era Benito Mussolini, a quien una vez había visitado y cuya foto enmarcada adornaba una de las paredes de su estudio. Cuando detestaba a alguien, Cohn lo calificaba de «desgraciado comunista». No obstante, y para gran sorpresa de los ejecutivos, Cohn les dijo que no despediría a Lawson. No retuvo al guionista porque fuese tan buen escritor —ya que en Hollywood había muchos otros, y muy buenos—, sino a causa de una cadena de interdependencia: Lawson era el guionista de Humphrey Bogard, que a su vez era la estrella máxima de Columbia. Si Cohn despedía a Lawson, arruinaría una relación muy rentable, que valía mucho más que la mala publicidad que le acarreara el hecho de desafiar al Comité.

Henry Kissinger logró sobrevivir a las numerosas sangrías que se produjeron en la Casa Blanca durante el gobierno de Nixon, no porque fuera el mejor diplomático que Nixon pudiera hallar —pues había otros muy buenos negociadores en su equipo — ni porque los dos hombres se llevaran bien (en realidad, se llevaban muy mal). Tampoco compartían las mismas convicciones e ideas políticas. Kissinger sobrevivió porque logró involucrarse estrechamente en tantas áreas de la estructura política, que desprenderse de él llevaría al caos. El poder de Miguel Ángel era *intensivo*: dependía de una sola habilidad, su capacidad artística. El de Kissinger era *extensivo*. Había

logrado involucrarse en tantos aspectos y áreas diferentes del gobierno, que eso constituía de por sí su carta de triunfo, al tiempo que lo ayudó a ganar muchos aliados. Si usted logra una posición semejante, deshacerse de usted puede resultar peligroso, ya que se correría el riesgo de destejer todo tipo de interdependencias. Sin embargo, la forma intensiva de poder procura mayor libertad que la extensiva, porque la seguridad de quienes la poseen no depende de un amo en particular ni de una posición de poder determinada.

Para conseguir que los demás dependan de usted, un camino es el de la táctica de servicio secreto. Al conocer los secretos de otra gente, al tener información que otros no quisieran que se difundiera, usted sella su suerte con la de otros. Se convierte en intocable. Las autoridades máximas de los Servicios Secretos han mantenido sus puestos durante décadas, pueden crear o destruir a un rey o, como en el caso de J. Edgar Hoover, a un presidente. Pero dicho papel abunda tanto en incertidumbres y paranoia, que el poder que brinda suele autoanularse. Uno no puede descansar en paz, ¿y de qué sirve el poder si no le procura paz?

Una última advertencia: no piense que, por depender de usted, su amo lo querrá.

Por el contrario, lo más probable es que lo odie y le tema. Pero, como dijo Maquiavelo, es mejor ser temido que amado. El temor es algo que se puede controlar, mientras que el amor es incontrolable. Depender de una emoción tan sutil y cambiante como el amor o la amistad solo le generará inseguridad. Más vale que la gente dependa de usted por temor a las consecuencias de perderlo, que por el placer de su compañía.

Imagen

La vid con muchas espinas. Hacia abajo, las raíces se hunden en la tierra, profundas y ramificadas. Hacia arriba, las ramas atraviesan los arbustos, se enrollan en torno de árboles y postes y alféizares de ventanas. Librarse de ella costará tanta sangre y tanto sudor, que resulta más fácil dejarla trepar.

Autoridad

Haga que la gente dependa de usted. Ganará más con tal dependencia que con la cortesía. Quien ha saciado su sed de inmediato le vuelve la espalda a la fuente, pues ya no la necesita. Cuando la dependencia desaparece, también desaparece toda educación y decencia, y después el respeto. La primera lección que la experiencia debería enseñarnos es la de mantener la esperanza viva pero nunca satisfecha, de modo que hasta un amo soberano nos necesite siempre.

(Baltasar Gracián, 1601-1658)

Invalidación

El punto débil de hacer que otros dependan de usted reside en que, en cierta medida, usted también depende de ellos. Pero superar esta situación implica deshacerse de sus superiores, lo cual significa arreglárselas solo, sin depender de nadie. Esta es la táctica monopólica de un J. P. Morgan o un John

D. Rockefeller, quienes liquidaron toda competencia para ejercer el control absoluto. Si usted puede arrinconar el mercado, tanto mejor.

Pero no hay independencia de este tipo que no tenga su precio. Usted se ve obligado a aislarse. Los monopolios a menudo hacen implosión y se autodestruyen a causa de la presión interna. También suelen provocar intensos resentimientos, que llevan a sus enemigos a unirse entre sí para combatirlos. El impulso de ejercer el control absoluto suele resultar infructuoso y conducir a la ruina. La interdependencia sigue siendo la ley de oro, mientras que la independencia es una excepción rara, y a veces fatal. Lo mejor es ubicarse en una posición de dependencia mutua y luego atenerse a esta ley clave, en lugar de buscar su invalidación. De esa forma no sufrirá la terrible presión a la que están expuestos los de arriba, y su superior será en esencia su esclavo, porque *él* dependerá de *usted*.

Ley n.º 12

PARA DESARMAR A SU VÍCTIMA, UTILICE LA FRANQUEZA Y LA GENEROSIDAD EN FORMA SELECTIVA

Criterio

Un gesto sincero y honesto compensará docenas de actitudes dictadas por la hipocresía y la falsedad. El gesto de franca y honesta generosidad hace bajar la guardia aun al individuo más desconfiado. Una vez que su sinceridad selectiva haya abierto una brecha en la armadura del otro, podrá manipularlo y embaucarlo a su antojo. Un obsequio oportuno —especie de caballo de Troya— podrá cumplir el mismo objetivo.

Francesco Borri, cortesano y charlatán

Francesco Giuseppe Borri, oriundo de Milán, cuya muerte, ocurrida en 1695, cayó todavía en el siglo XVII… era un precursor de esa raza especial de aventurero charlatán, un cortesano o «caballero» impostor… Su verdadero período de gloria comenzó después de mudarse a Amsterdam.

Allí se adjudicó el título de *Medico Universale*, mantenía una gran comitiva y conducía un carruaje de seis caballos… Los pacientes lo asediaban y algunos inválidos se hacían llevar en litera desde París hasta su casa de Amsterdam. Borri no cobraba por las consultas, distribuía grandes sumas entre los pobres, y nunca se supo que recibiera dinero alguno por correo o por giro bancario. Como, a pesar de todo, seguía viviendo con gran esplendor, se suponía que poseía la piedra filosofal. De pronto ese benefactor desapareció de Amsterdam. Fue entonces cuando se descubrió que se había llevado dinero y diamantes que le habían entregado en custodia.

THE POWER OF THE CHARLATAN, GRETE DE FRANCESCO, 1939

Corría 1926 cuando un hombre alto, muy atildado, fue a visitar a Al Capone, el *gangster* más temido de su tiempo. El hombre, que hablaba con un elegante acento europeo, se presentó como el conde Victor Lustig. Prometió que, si Al Capone le daba 50 000 dólares, él haría que esa cifra se duplicara. Capone poseía fondos más que suficientes para realizar una «inversión» semejante, pero no era su costumbre confiar grandes sumas a perfectos extraños. Miró con atención al conde, aquel hombre tenía algo, era diferente —su estilo, su alcurnia, sus modales—, de modo que decidió seguirle el juego. Contó los billetes personalmente y se los tendió a Lustig. «Bien, mi querido conde —le dijo—. Duplíqueme esa suma en sesenta días, tal como me prometió». Lustig se fue con el dinero, lo colocó en una caja de seguridad en Chicago y luego se dirigió a Nueva York, donde tenía en marcha otros proyectos generadores de fondos.

Los 50 000 dólares permanecieron en el Banco, intactos, Lustig no hizo ningún esfuerzo por duplicarlos. Dos meses después regresó a Chicago, retiró el dinero y volvió a visitar a Capone. Echó una mirada a los guardaespaldas del *gangster*, que lo observaban con expresión imperturbable, sonrió con timidez y dijo a Capone: «Le pido que acepte mis más humildes disculpas. Lo siento muchísimo, señor Capone, pero el plan fracasó… Es decir, fracasé yo».

Capone se puso de pie con lentitud. Miró, furioso, a Lustig, mientras decidía en qué parte del río arrojarlo. Entonces el conde llevó una mano al bolsillo de su sobretodo, sacó los 50 000 dólares y los puso sobre la mesa. «Aquí, está su dinero, señor. No falta ni un centavo. De nuevo le pido mil disculpas. Esto es realmente muy humillante para mí, pero las cosas no salieron como había pensado. Me habría encantado duplicar esta suma para usted y para mí… Dios es testigo de que buena falta me hace… pero el plan se malogró».

Capone volvió a tomar asiento, confundido. «Sé que usted es un estafador, señor conde —repuso Capone—. Lo supe en el preciso instante en que entró por esa puerta. Esperaba recibir los cien mil dólares… o nada. Pero esto… Que me devuelva mi

dinero… Bueno…». «De nuevo le pido disculpas, señor Capone», dijo Lustig mientras recogía su sombrero y se dirigía hacia la puerta. «¡Santo Dios! ¡Usted es honesto! —gritó Capone, sorprendido—. Si está en problemas, aquí tiene cinco mil para sacarlo de apuros». Contó cinco billetes de mil dólares de los cincuenta mil, y se los tendió. El conde, en apariencia anonadado, hizo una cortés reverencia, murmuró su agradecimiento y se marchó, llevándose el dinero.

Los 5000 dólares eran lo que Lustig había planeado obtener desde un principio.

INTERPRETACIÓN

El conde Victor Lustig, un hombre que hablaba varios idiomas y se vanagloriaba de su refinada cultura, fue uno de los grandes estafadores de los tiempos modernos. Era famoso por su audacia, su temeridad y, sobre todo, por su conocimiento de la psicología humana. En pocos minutos era capaz de analizar a una persona y detectar sus puntos débiles, poseía una suerte de radar para identificar a sus víctimas. Lustig sabía que la mayoría de las personas se rodean de defensas contra embaucadores y ladrones. El trabajo del estafador consiste en hacer caer esas defensas.

Un método seguro para lograrlo es el de valerse de una aparente sinceridad y honestidad. ¿Quién desconfía de una persona sorprendida en un acto de evidente honestidad? Lustig utilizó varias veces esa táctica de honestidad selectiva, pero con Capone fue un paso más allá. Ningún estafador normal se hubiese atrevido a realizar semejante jugarreta, habría elegido a su víctima por su debilidad, por esa expresión que permite anticipar que sufrirán la estafa sin osar quejarse. Estafar a Capone equivalía a pasar el resto de la vida (lo poco que le quedaría) aterrado. Pero Lustig comprendió que un hombre como Capone suele pasar su existencia desconfiando de todo el mundo, ya que a su alrededor no hay personas honestas o generosas, y estar siempre rodeado de lobos resulta agotador y hasta deprimente. Un hombre como Capone ansía ser destinatario de algún gesto honesto o generoso, para sentir que no todo el mundo está esperando la oportunidad para robarle.

El acto de honestidad selectiva de Lustig desarmó a Capone, porque fue algo por completo inesperado. Al estafador lo fascinan estas emociones contradictorias, pues la persona que las experimenta resulta muy fácil de distraer y engañar.

No tema poner en práctica esta ley en el mundo de los Capone. Con un gesto de honestidad o generosidad bien calculado, logrará que la bestia más brutal y cínica del reino coma mansamente de sus manos.

Todo se torna gris cuando no veo por lo menos una nueva aventura en el horizonte. En esos casos la vida parece vacía y deprimente. No puedo entender a los hombres

honestos. Llevan una vida desesperante, llena de aburrimiento.

CONDE VICTOR LUSTIG, 1890-1947

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La esencia del engaño es la distracción. Distraer a la gente a la que quiere engañar le dará tiempo y espacio para hacer las cosas sin que ellos se percaten. Un acto de bondad, generosidad u honestidad es la forma más poderosa de distracción, porque desarma las sospechas de los demás. Convierte a las personas en niños que aceptan ansiosos cualquier tipo de gesto afectuoso.

En la antigua China, esto era llamado «dar antes de recibir». El dar hace que a la otra persona le resulte difícil darse cuenta de que le están quitando algo. Es una herramienta que tiene infinidad de aplicaciones prácticas. Quitarle con descaro algo a otra persona es peligroso, incluso para los poderosos, pues la víctima buscará vengarse. También es peligroso pedir lo que se necesita, por más cortésmente que uno lo haga: a no ser que la otra persona vea algún beneficio para sí misma, puede llegar a sentirse ofendida por la carencia que ve en usted. Aprenda a dar antes de tomar. Con ello ablanda el terreno, suaviza cualquier futuro pedido y genera un clima de distracción. Y el acto de dar puede adoptar distintas formas: un regalo, un gesto de generosidad, un favor amable, una admisión «honesta»… lo que sea.

Lo mejor es aplicar la honestidad selectiva en el primer encuentro con otra persona. Somos todos hijos de la costumbre, y la primera impresión que recibimos suele ser la que perdura. Si alguien, al principio de la relación, cree que usted es honesto, costará bastante convencerlo de lo contrario. Y esto le ofrecerá a usted buen espacio para maniobrar.

Jay Gould, al igual que Al Capone, era un hombre que desconfiaba de todo el mundo. A los treinta y tres años ya era multimillonario, en gran medida gracias a engaños y presiones. En la década de 1860, Gould invirtió fuertemente en la línea ferroviaria Erie Railroad, y luego descubrió que el mercado había sido inundado con gran cantidad de falsos certificados accionarios de la empresa.

En medio de la crisis, un hombre llamado Lord John Gordon-Gordon le ofreció ayuda. Gordon-Gordon, un lord escocés, en apariencia había hecho una pequeña fortuna invirtiendo en ferrocarriles.

Mediante la contratación de expertos grafólogos, Gordon-Gordon pudo probar a Gould que los culpables de los falsos certificados accionarios eran algunos de los máximos ejecutivos de la compañía Erie Railroad. Gould le quedó muy agradecido. A continuación, Gordon-Gordon le propuso unirse a él y comprar las acciones, con la idea de adueñarse de la Erie. Gould accedió. Durante un tiempo el negocio pareció prosperar. Los dos hombres se habían hecho buenos amigos, y cada vez que Gordon-

Gordon abordaba a Gould para pedirle dinero a fin de comprar más acciones, Gould se lo daba. Sin embargo, en 1873 Gordon-Gordon, vendió de repente todas sus acciones, con lo cual ganó una fortuna, pues hizo bajar drásticamente el valor del paquete accionario de Gould. Luego desapareció.

Gould se puso a investigar y descubrió que Gordon-Gordon se llamaba en realidad John Crowingsfield y que era el hijo ilegítimo de un marino mercante y de una camarera de Londres. A lo largo de la relación de ambos hombres hubo muchas pistas que indicaban que Gordon-Gordon era un estafador, pero su honestidad y su apoyo inicial habían cegado tanto a Gould, que tuvo que perder millones para tomar conciencia de lo sucedido.

Muchas veces un solo acto de honestidad no es suficiente. Lo que se necesita es una reputación honesta, basada en una serie de actos, aun cuando estos sean poco trascendentes. Una vez establecida, esa reputación resulta, al igual que las primeras impresiones, muy difícil de cambiar.

En la antigua China, el duque Wu de Chêng decidió que había llegado el momento de hacerse cargo del cada vez más poderoso reino de Hu. Sin decir nada a nadie sobre su plan, se casó con la hija del gobernante de Hu. Luego convocó a un Consejo y dijo a sus ministros: «Estoy considerando llevar adelante una campaña militar. ¿Cuál país sería más conveniente invadir?». Tal como esperaba, uno de los ministros le respondió: «El país que debe invadir es Hu». El duque simuló enfurecerse y exclamó: «Ahora Hu es un estado hermano. ¿Por qué sugieres invadirlo?». Hizo ejecutar al ministro, en castigo por su observación poco política. El gobernante de Hu se enteró de lo sucedido y, teniendo en cuenta otros actos honestos de Wu y el hecho de que se hubiera casado con su hija, no tomó precaución alguna para defender su reino. Algunas semanas más tarde, las fuerzas armadas de Chêng invadieron y ocuparon el reino de Hu, que nunca volvieron a abandonar.

La honestidad es la mejor forma de desarmar al desconfiado, pero no la única. Cualquier acto noble y aparentemente altruista podrá servir a este fin. Quizás el mejor de todos sea un acto de generosidad. Poca gente puede resistirse a ese don, ni siquiera el más duro de los enemigos, y es por eso que a menudo constituye la forma perfecta de desarmar a la gente. Un regalo hace renacer al niño que hay en nosotros, con lo cual de inmediato bajamos nuestras defensas. A pesar de que con frecuencia vemos las acciones de los demás bajo la luz más cínica posible, rara vez distinguimos algún elemento maquiavélico en un obsequio, que a menudo oculta motivos ulteriores. Un regalo es el objeto perfecto tras el cual esconder una actitud engañosa.

Hace más de tres mil años, los antiguos griegos cruzaron el mar para rescatar a la bella Helena, que les había robado Paris, y para destruir Troya. El sitio duró diez largos años, muchos héroes murieron durante el mismo y ninguno de los bandos había logrado una victoria. Cierto día, el profeta Calchas reunió a los griegos.

«¡Dejad de asediar las murallas de Troya! —les dijo—. Debéis encontrar otra forma más ingeniosa para entrar en la ciudad. Nos es imposible tomar Troya

simplemente por la fuerza. Tenemos que encontrar alguna estratagema hábil». Al astuto jefe griego Ulises se le ocurrió la idea de construir un gigantesco caballo de madera, en cuyo interior podrían ocultarse soldados, y ofrecerlo a los troyanos en señal de buena voluntad. El hijo de Aquiles se opuso a la idea, afirmó que no era cosa de hombres y que era más honorable que miles murieran en el campo de batalla que obtener una victoria de forma tan artera. Pero los soldados, ante la elección de luchar otros diez años como hombres y morir con todos los honores, u obtener una rápida victoria, optaron por la solución del caballo, que se construyó con rapidez. La estratagema resultó exitosa y Troya cayó. Un regalo hizo más por la causa griega que diez años de lucha.

La generosidad selectiva debería formar parte de su arsenal para el engaño. La antigua Roma sitiaba desde hacía años la ciudad de los faliscanos, sin conseguir conquistarla. Sin embargo, un buen día, cuando se hallaba acampado frente a las murallas de la población, el general romano Camilo vio que un hombre se le acercaba, llevando algunos niños a su presencia. El hombre era un maestro faliscano, y los niños, los hijos e hijas de los ciudadanos más nobles y adinerados del lugar. Con la excusa de llevarlos a dar un paseo, el preceptor los entregó a los romanos, en calidad de rehenes, con la esperanza de congraciarse con Camilo, el enemigo de la ciudad.

Camilo no retuvo a los niños como rehenes. En cambio, hizo desnudar al maestro, le ató las manos a la espalda, entregó una vara a cada uno de los chicos y les dijo que lo llevaran a golpes de regreso a la ciudad. El gesto surtió un efecto inmediato en los faliscanos. Si Camilo hubiese usado a los niños como rehenes, algunos ciudadanos habrían votado por la rendición, y aun en caso de que continuaran combatiendo, la resistencia de los faliscanos no habría sido la misma. La negativa de Camilo a aprovecharse de la situación quebró la resistencia de los lugareños, que se rindieron. El cálculo del general había sido correcto. De todos modos, no tenía nada que perder: sabía que la estratagema de los rehenes no hubiese puesto fin a la guerra, o al menos no de inmediato. Al revertir la situación, se ganó la confianza y el respeto del enemigo, desarmándolo. La generosidad selectiva suele vencer al contrincante más tenaz: al apuntar directamente al corazón, se corroe la voluntad de presentar batalla.

Recuerde: al jugar con las emociones de la gente, los actos de bondad, generosidad u honestidad calculada pueden convertir a un Capone en un niño crédulo. Pero, como sucede con cualquier enfoque emocional, la táctica debe ponerse en práctica con cautela. Si los demás advierten las verdaderas intenciones de usted la decepción que experimentarán se convertirá en el más virulento odio y la más absoluta desconfianza. Salvo que consiga dar a su gesto una apariencia por completo sincera, absténgase de jugar con fuego.

Imagen

El caballo de Troya. Su ardid se oculta dentro de un magnífico obsequio que resulta irresistible a su contrincante. Las murallas se abren. Una vez que haya entrado, gane la batalla.

Autoridad

Cuando el duque Hsien de Chin estaba por invadir Yü, regaló jade y un tiro de caballos a los habitantes. Cuando el conde Chih estaba por invadir Ch'ou-yu, les regaló grandes carruajes. De ahí proviene el refrán: «Cuando esté por tomar, debiera dar».

(HAN-FEI-TZU, FILÓSOFO CHINO, SIGLO III a. C.)

Invalidación

Cuando uno carga con un largo historial de fraudes y engaños, no hay honestidad, generosidad ni bondad que consiga engañar a la gente. Por el contrario, ese tipo de actitudes no hará más que llamar la atención. Una vez que la gente lo conoce como una persona artera y engañosa, actuar de repente con honestidad y sinceridad resulta sospechoso. En tal caso, es mejor seguir desempeñando el papel de tramposo.

En cierta oportunidad, el conde Lustig, en lo que fue la mayor estafa de toda su carrera, estaba por vender la torre Eiffel a un incauto industrial que creyó que el gobierno francés la remataba como chatarra. El industrial estaba dispuesto a entregar una gran suma de dinero a Lustig, quien había representado, con gran éxito, el papel de un funcionario del gobierno. Sin embargo, a último momento el hombre empezó a sospechar. En la actitud de Lustig había algo que le resultaba extraño. En la reunión en la cual le sería entregado el dinero, Lustig percibió la repentina desconfianza de su víctima.

El conde se acercó al industrial y le dijo, casi en susurros, que ganaba un salario muy bajo, que se encontraba en dificultades financieras, y otras cosas semejantes. Al cabo de algunos minutos, el industrial comprendió que Lustig le estaba pidiendo una coima. Entonces, por primera vez, el hombre se distendió. Ahora sabía que podía confiar en Lustig: dado que todos los funcionarios del gobierno eran deshonestos, no le quedaron dudas de que Lustig era lo que afirmaba ser. El hombre entregó el dinero. Al actuar en forma deshonesta, Lustig consiguió dar mayor realismo al papel que interpretaba. En este caso la honestidad selectiva habría logrado el efecto contrario.

Con el paso de los años, la reputación del diplomático francés Talleyrand —conocido como un maestro del engaño y la mentira— fue extendiéndose. Durante el Congreso de Viena (1814-1815), por ejemplo inventó historias fabulosas e hizo comentarios extravagantes ante personas que sabían perfectamente que mentía. Esa deshonestidad evidente no tenía otro objetivo que enmascarar los momentos en que de veras los estaba engañando. Cierto día, entre amigos, Talleyrand dijo, con aparente sinceridad: «En los negocios es fundamental poner siempre las cartas sobre la mesa». Sus amigos no lograban dar crédito a lo que oían: un hombre que nunca en su vida había puesto sus cartas sobre la mesa pedía que lo hicieran los demás. Tácticas como

esta tornaban imposible distinguir entre las verdaderas mentiras y las falsas. Al aceptar plenamente su fama de deshonesto, Talleyrand preservaba su capacidad de engañar.

En el ámbito del poder nada es inamovible. A veces el engaño abierto ayuda a borrar nuestras huellas, e incluso despierta admiración por la honestidad de nuestra deshonestidad.

LEY N.º 13

CUANDO PIDA AYUDA, NO APELE A LA COMPASIÓN O A LA GRATITUD DE LA GENTE, SINO A SU EGOÍSMO

CRITERIO

Si necesita recurrir a la ayuda de un aliado, no se moleste en recordarle el apoyo que usted le dio en el pasado, o sus buenas acciones. Lo pasado se ignora o se olvida. Si, en cambio, al formular su pedido de colaboración usted muestra elementos que beneficiarán a la otra persona y hace gran hincapié en ellos, su contrincante responderá con entusiasmo a su solicitud, al detectar el beneficio que podría obtener.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

A principios del siglo XIV, el joven Castruccio Castracani, que era un simple soldado raso, llegó a ser príncipe de la gran ciudad de Lucca, en Italia. Una de las familias más poderosas de la ciudad, los Poggio, había contribuido a su meteórico ascenso (obtenido mediante traiciones y hechos sangrientos), pero una vez que Castracani estuvo en el poder, los Poggio sintieron que su protegido los había olvidado. La ambición del joven era más grande que la gratitud que pudiera sentir. En 1325, mientras Castruccio luchaba contra Florencia, la principal rival de Lucca, los Poggio conspiraron con otras familias nobles de la ciudad para librarse del ambicioso príncipe.

El campesino y el manzano

Un campesino tenía en su jardín un manzano, que no daba frutos sino que solo servía de abrigo para tos gorriones y los saltamontes. Ante esta realidad, el campesino decidió cortar el árbol, empuñó el hacha y asestó un golpe violento a las raíces del manzano. Los gorriones y los saltamontes, le rogaron que no cortara el árbol que les daba abrigo, sino que le perdonara la vida, y ellos cantarían para el campesino, aliviando así sus labores. El campesino no les prestó atención alguna, y asestó otro golpe de hacha, y otro más. Cuando llegó a un hueco en el centro del manzano, encontró un panal lleno de miel. Después de probar la miel, dejó el hacha y, considerando sagrado al árbol, lo cuidó con gran dedicación. Lo único que motiva al hombre es el interés personal.

FÁBULAS, ESOPO, FINES DEL SIGLO VI a. C.

Tras provocar una insurrección, los conspiradores atacaron y asesinaron al gobernador en quien Castruccio había delegado el gobierno de la ciudad durante su ausencia. De inmediato estallaron tumultos, y los seguidores de Castruccio y los de Poggio se trabaron en encarnizada lucha. Cuando el enfrentamiento alcanzó su punto máximo, Stefano di Poggio, el miembro mayor de la familia, intervino y logró que ambos bandos depusieran las armas.

Stefano, un hombre amante de la paz, no participó en la conspiración, y advirtió a su familia que ello solo produciría un inútil baño de sangre. Luego insistió en interceder, en nombre de la familia, para persuadir a Castruccio a que escuchara las quejas de los Poggio y satisficiera sus exigencias. Como era el miembro mayor y más sabio del clan, la familia accedió a confiar en su diplomacia y no en las armas.

Cuando las noticias de la rebelión llegaron a oídos de Castruccio, este regresó a toda prisa a Lucca. Sin embargo, cuando arribó a la ciudad ya los combates habían cesado, gracias a la intervención de Stefano, y se sorprendió al encontrar la ciudad serena y en paz. Stefano di Poggio, seguro de que Castruccio le agradecería el haber sofocado la rebelión, fue a visitar al príncipe. Le explicó de qué manera había logrado pacificar la ciudad y le imploró piedad. Alegó que los rebeldes de su familia eran jóvenes e impetuosos, ansiosos de poder pero carentes de experiencia. Recordó a Castruccio la generosidad con que los Poggio lo habían tratado, y le pidió que perdonara a los Poggio y escuchara sus reclamos. Esto era lo más justo, agregó, ya que su familia había accedido a deponer las armas y en el pasado siempre lo había

apoyado.

Castruccio escuchó pacientemente. No se lo veía ni furioso ni resentido. Por el contrario, aseguró a Stefano que se haría justicia y le pidió que llevara a toda su familia al palacio, para discutir los reclamos y llegar a un acuerdo. Cuando se despidieron, Castruccio dijo que le agradecía a Dios la oportunidad que le había brindado para demostrar su clemencia y su bondad. Aquella noche toda la familia Poggio se presentó en el palacio. Castruccio los hizo arrestar de inmediato y algunos días después todos ellos fueron ejecutados, incluido Stefano.

Interpretación

> La mayoría de las personas son tan profundamente subjetivas que, en el fondo, no les interesa nada ni nadie más que ellas mismas. Ante cualquier tipo de comentario, solo piensan en su propio caso y toda su atención es absorbida por cualquier referencia casual a algo que las afecte en forma personal, por más remoto que ello sea.
>
> ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

Stefano di Poggio encarna a todos los que creen que la justicia y nobleza de su causa triunfarán. Es cierto que el apelar a la justicia y a la gratitud ha tenido éxito en ocasiones, pero en general resulta fatal, sobre todo cuando se lidia con los Castruccios de este mundo. Stefano sabía que el príncipe había ascendido al poder gracias a la traición y a la inescrupulosidad. Después de todo, era un hombre que había asesinado a sangre fría a su mejor amigo. Cuando le recriminaron el haber matado a su viejo amigo, el príncipe replicó que no había ejecutado a un viejo amigo sino a un nuevo enemigo.

Un hombre como Castruccio no conoce sino la fuerza y sus propios intereses.

Cuando comenzó la rebelión, sofocarla y ponerse a merced del príncipe constituía la jugada más peligrosa del príncipe. Aun después de haber cometido ese error fatal, Stefano di Poggio tenía todavía algunas opciones: podría haber ofrecido dinero a Castruccio, o haberle hecho promesas para el futuro, o señalado de qué manera los Poggio podrían contribuir a incrementar aún más el poder de Castruccio (a través de su influencia sobre las familias más poderosas de Roma) y el ventajoso matrimonio que podrían arreglar para él. En lugar de apostar a alguna de estas alternativas, Stefano se refirió al pasado y a deudas imposibles de cobrar. Un hombre no solo no está obligado a la gratitud, sino que esta es a menudo una terrible carga, de la que con gusto se librará en cuanto se le presente la ocasión. Y en este caso, Castruccio tuvo la posibilidad de deshacerse de su deuda de gratitud con los Poggio, eliminándolos a todos.

Observancia de la ley

En el año 433 a. C., poco antes de que estallara la guerra del Peloponeso, la isla de Corcira (hoy Corfú) y la ciudad-estado griega de Corinto se encontraban al borde de un conflicto armado. Ambas partes enviaron embajadores a Atenas, en un intento de ganar a los atenienses para sus respectivas causas. Era mucho lo que se ponía en juego en esa gestión, dado que aquel que tuviera a Atenas de su parte se aseguraría la victoria. Y quien saliera victorioso de aquella guerra no tendría compasión con el enemigo derrotado.

El primero en hablar fue el embajador de Corfú, que comenzó por admitir que la isla nunca antes había apoyado a Atenas y que, por el contrario, se había aliado con los enemigos de esa ciudad. Entre Corfú y Atenas no había lazos de amistad o gratitud. El enviado dijo que, de hecho, Corfú solicitaba la ayuda a Atenas solo porque le preocupaba su seguridad. Lo único que tenía para ofrecer era una alianza basada en intereses mutuos. Corfú poseía una flota que solo era superada en magnitud y fuerza por la propia flota ateniense. Una alianza entre ambos estados crearía una fuerza naval formidable, capaz de intimidar al estado rival de Atenas, Esparta. Lamentablemente, eso era lo único que Corfú podría ofrecer.

El representante de Corinto pronunció un brillante y apasionado discurso, que contrastaba marcadamente con la presentación parca y descolorida del representante de Corfú. Hizo referencia a todo lo que Corinto había hecho por Atenas en el pasado. Se preguntó qué dirían los demás aliados de Atenas si la ciudad llegaba a un acuerdo con quienes antes habían sido sus enemigos, en lugar de aliarse con sus amigos del presente, que habían servido con lealtad a los intereses de la ciudad, quizás aquellos aliados rompieran sus acuerdos con los atenienses si veían que estos no concedían valor alguno a la lealtad. Hizo referencia a la ley helénica y a la necesidad de devolver a Corinto todos los favores que esta había hecho a Atenas. Cerró su discurso enumerando la cantidad de servicios que Corinto había prestado a Atenas y enfatizando la importancia de demostrar gratitud a los amigos.

Después de este discurso, los atenienses se reunieron a deliberar. En una segunda ronda, una abrumadora mayoría votó por la alianza con Corfú, dejando de lado a Corinto.

INTERPRETACIÓN

La historia recuerda la nobleza de los atenienses, pero en realidad eran fundamentalmente los realistas de la antigua Grecia. Para ellos, toda la retórica y todos los argumentos emocionales del mundo no podían competir con un sólido argumento pragmático, sobre todo si prometía incrementar su poder.

Lo que el embajador de Corinto no comprendió fue que, al hacer referencia a la pasada generosidad de Corinto para con Atenas, no lograría sino irritar a los atenienses, dado que, de manera sutil e indirecta, les estaba exigiendo sentirse

culpables y obligados a la retribución de los favores recibidos. Nada importaba menos a los atenienses que los favores del pasado y los sentimientos de amistad. Además, sabían que, aunque los otros aliados de Atenas los consideraran ingratos por abandonar a Corinto a su suerte, difícilmente romperían sus lazos con Atenas, que en aquel momento era la ciudad más poderosa de Grecia. Los atenienses manejaban su imperio a través de la fuerza, y cualquier aliado que se rebelara era obligado a someterse.

Cuando hay que elegir entre un discurso sobre el pasado y un discurso sobre el futuro, la persona pragmática siempre optará por el futuro y olvidará el pasado. Tal como lo comprendió el embajador de Corfú, a una persona pragmática siempre hay que hablarle de modo pragmático. Al final de cuentas, la mayoría de la gente es pragmática, pues muy rara vez actúa en contra de sus propios intereses.

> La norma siempre ha sido que los débiles deben someterse a los fuertes, y, además, consideramos que somos dignos de nuestro poder. Hasta ahora también ustedes consideraban que lo éramos. Pero ahora, después de calcular sus propios intereses, empiezan a hablar en términos de bien y de mal. Consideraciones de esa índole nunca han llevado a la gente a rechazar las oportunidades de engrandecimiento ofrecidas por una fuerza superior.
>
> *REPRESENTANTE ATENIENSE ANTE ESPARTA, CITADO EN LA GUERRA DEL PELOPONESO, TUCÍDIDES, APROX. 465-395 a. C.*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Si usted busca el poder, constantemente se verá en situaciones que le exigirán pedir ayuda a individuos más poderosos. Pedir ayuda es un arte que depende de la habilidad que usted posea para comprender a la persona con la que está tratando y confundir sus propias necesidades con las del otro.

A la mayoría de las personas esto les resulta muy difícil, porque se hallan por entero absorbidas por sus propios objetivos y deseos. Parten de la suposición de que la gente a la que le piden un favor tiene un interés altruista en ayudarlos. Hablan como si sus necesidades tuvieran importancia para los demás, mientras que lo más probable es que les resulten indiferentes. A veces apelan a temas más generales, como las grandes causas, o a emociones como el amor y la gratitud. Se afanan por presentar un panorama lo más amplio posible, cuando las realidades simples y cotidianas tendrían mucha más fuerza. Lo que en general no se comprende es que hasta la persona más poderosa está encerrada en el círculo de sus propias necesidades, de

modo que, si no se apela a sus egocéntricos intereses personales, la otra parte solo considerará que usted está desesperado o, en el mejor de los casos, que le está haciendo perder el tiempo.

En el siglo XVI, unos misioneros portugueses intentaron durante años convertir al pueblo de Japón al catolicismo, en la misma época en que Portugal monopolizaba el comercio entre Japón y Europa. Si bien los misioneros alcanzaron un moderado éxito en su gestión, nunca llegaron hasta la élite que gobernaba el país. De hecho, a comienzos del siglo XVII su acción proselitista había provocado el completo rechazo del emperador japonés Ieyasu. Cuando los holandeses comenzaron a llegar en masa al Japón, Ieyasu sintió un profundo alivio. Necesitaba de los europeos, por sus conocimientos relativos al uso de las armas de fuego y la navegación, y por fortuna los holandeses no intentaban difundir su religión, solo querían hacer negocios. De inmediato, Ieyasu tomó medidas para expulsar a los portugueses. A partir de ese momento trataría solo con los holandeses, de mentalidad práctica.

Japón y Holanda tenían culturas en extremo diferentes, pero ambos compartían una preocupación universal: el interés propio. Cada persona con la que usted trata en su vida es como si fuese otra cultura, un país desconocido, con un pasado que no tiene nada que ver con el de usted. Sin embargo, estas diferencias se pueden superar apelando al propio interés. No sea sutil ni indirecto: usted tiene un conocimiento valioso que compartir, o llenará de oro los cofres del otro, o le prolongará la vida y lo hará más feliz. Ese es el idioma que todos hablamos y comprendemos.

El paso siguiente de este proceso consiste en comprender la psicología de la otra persona. ¿Es vanidosa? ¿Le preocupa su reputación o su posición social? ¿Tiene enemigos que usted puede contribuir a derrotar? ¿Sus únicas motivaciones son el dinero y el poder?

Cuando los mongoles invadieron China, en el siglo XII, amenazaron con anular una cultura que había prosperado durante dos mil años. Su líder, Gengis Kan, solo veía en China un país que carecía de ricas pasturas para sus caballos, de modo que decidió destruir todas las ciudades, porque «será mejor exterminar a los chinos y dejar que crezca el pasto». Quien salvó a China de la destrucción total no fue ni un soldado ni un general ni un rey, sino un hombre llamado Yelu Ch'u-Ts'ai. Como él mismo era un extranjero, Ch'u-Ts'ai había aprendido a valorar la superioridad de la cultura china.

Logró convertirse en un confiable asesor de Gengis Kan y lo persuadió de que podría obtener riquezas de aquel lugar si, en lugar de destruirlo, simplemente cobraba impuestos a todos los habitantes. Kan comprendió la practicidad de la propuesta y siguió el consejo de Ch'u-Ts'ai.

Cuando Kan tomó la ciudad de Kaifeng, al cabo de un largo sitio, y decidió masacrar a todos sus habitantes (como lo había hecho en otras ciudades que habían intentado resistirse), Ch'u-Ts'ai le dijo que los mejores artesanos e ingenieros de China se habían refugiado en Kaifeng y que le valdría más aprovechar sus

habilidades. Kan perdonó a la ciudad y sus habitantes. Nunca antes había demostrado Gengis Kan tanta piedad, pero no fue piedad lo que salvó a Kaifeng. Ch'u-Ts'ai conocía muy bien a Kan.

Era un campesino bárbaro a quien no le importaba la cultura ni ninguna otra cosa que no fuese la guerra y los resultados prácticos. Ch'u-Ts'ai decidió apelar a la única emoción que podría conmover a un hombre como aquel: la codicia.

El interés propio es la palanca mágica que mueve a la gente. Una vez que usted haya logrado hacerles ver de qué manera podrá satisfacer las necesidades o beneficiar la causa del otro, la resistencia que se oponía a su pedido de ayuda desaparecerá como por arte de magia. A cada paso que dé en su camino hacia la adquisición de poder, usted debe aprender a meterse en la mente del otro, ver sus necesidades y sus intereses, y deshacerse de la pantalla de sentimientos propios que le impiden ver la verdad. Una vez que domine ese arte, sus posibilidades no tendrán límites.

Imagen

Un cordón que ata. El cordón de la piedad y de la gratitud es endeble y se romperá al primer golpe. No se aferre a él para salvar su vida. El cordón del mutuo interés está tejido por muchas fibras y no se corta tan fácilmente. Le resultará útil durante muchos años.

Autoridad

El camino mejor y más corto para hacer fortuna es hacer comprender a los demás, con toda claridad, que si promueven los intereses de usted beneficiarán los de ellos.

(Jean de La Bruyère, 1645-1696)

Invalidación

Quizás algunas personas consideren desagradable y poco noble que alguien apele a sus intereses propios, y prefirieran que se les brindara la posibilidad de ejercer la caridad, la piedad y la justicia, que es lo que las hace sentirse superiores a usted: al pedirles ayuda, usted subraya la posición y el poder de ese tipo de individuo. Son lo bastante fuertes como para no necesitar nada de usted, salvo la oportunidad de sentirse superiores. Ese es el vino que los embriaga. Se mueren por financiar su proyecto y relacionarlo con los poderosos… siempre y cuando, por supuesto, todo se realice en público y por una buena causa (en general, cuanto más público haya, mejor). Por lo tanto, no todos pueden ser abordados con argumentos que apelen a su cínico egoísmo. Hay quienes retroceden ante ese tipo de argumentos, porque no quieren parecer motivados por cosas de esa índole. Necesitan oportunidades para demostrar en forma pública su buen corazón.

No sea tímido. Concédales la oportunidad. Al pedirles ayuda no los estafa ni se aprovecha de ellos: en realidad, dar (y que los vean dando) les causa gran placer. Usted deberá aprender a detectar las diferencias entre los

> poderosos de una y otra clase, y a determinar qué es lo que los motiva. Cuando emanan codicia, no apele a la caridad. Cuando quieren parecer nobles y caritativos, no apele a la codicia.

Ley n.º 14

MUÉSTRESE COMO UN AMIGO, PERO ACTÚE COMO UN ESPÍA

Criterio

Es de fundamental importancia saberlo todo sobre su rival. Utilice espías para reunir información valiosa que le permita mantener siempre una ventaja sobre él. Y mejor aún: haga usted mismo de espía. Aprenda a sondear con cuidado a la gente en corteses encuentros sociales. Formule preguntas indirectas para lograr que el otro revele sus intenciones y sus debilidades. Toda ocasión es buena para ejercer el arte del espionaje.

Observancia de la ley

Joseph Duveen fue, sin duda alguna, el más grande de los *marchands* de su época. Entre 1904 y 1940 monopolizó casi por completo el millonario mercado estadounidense de los coleccionistas de arte. Pero había un cliente al que no conseguía atraer: el industrial Andrew Mellon. Duveen se juró que antes de morir lo ganaría como cliente.

Los amigos de Duveen consideraban que aquel era un sueño imposible, pues Mellon era un hombre cerrado y taciturno. Las historias que este había oído acerca del gregario y elocuente Duveen no le agradaban en absoluto, así que había dejado bien en claro que no tenía el menor deseo de conocerlo. Sin embargo, Duveen dijo a sus incrédulos amigos: «Mellon no solo va a comprarme una obra de arte, sino que pasaré a ser su proveedor exclusivo». Durante varios años persiguió a su presa, estudiando los hábitos y costumbres, gustos y fobias de Mellon. Para ello empleó en secreto a varios empleados del industrial, con lo cual obtuvo valiosa información. Cuando pasó a la acción, conocía a Mellon casi tan bien como la esposa de este.

En 1921 el industrial viajó a Londres, donde se alojó en la palaciega *suite* del tercer piso del hotel Claridge. Duveen ocupó una *suite* situada inmediatamente debajo de la de Mellon, en el segundo piso. Había pedido a su *valet* que trabara amistad con el valet de Mellon. Así, el día elegido por el *marchand* para hacer su jugada, el *valet* de Mellon informó al *valet* de Duveen (quien a su vez informó a Duveen) que el industrial marchaba por el corredor hacia el vestíbulo para llamar el ascensor.

Segundos más tarde, Duveen subió al ascensor y —¡oh, sorpresa!— allí estaba Mellon. «Buenas tardes, señor Mellon —dijo el *marchand*, y se presentó. Voy a la National Gallery, para ver unos cuadros». Qué casualidad: aquel era justamente el lugar al que iba Mellon. Así que Duveen tuvo la oportunidad de acompañar a su presa hacia el sitio preciso que aseguraría el éxito de su gestión. Duveen conocía de memoria el gusto del industrial, y mientras ambos deambulaban por el museo fascinó al magnate con sus conocimientos. Daba la «casualidad» de que ambos tenían gustos muy similares.

Mellon quedó gratamente sorprendido: aquel no era el Duveen que había imaginado, sino un individuo encantador y discreto que obviamente tenía un gusto exquisito. De regreso en Nueva York, Mellon visitó la exclusiva galería de arte de Duveen y se enamoró de la colección que este exhibía. Lo más asombroso era que todas las obras eran del estilo que él deseaba poseer. Durante el resto de su vida, Mellon fue el mejor y más generoso cliente de Duveen.

Interpretación

Un hombre tan ambicioso y competitivo como Joseph Duveen no dejaba nunca nada librado al azar. ¿Qué sentido tiene esperar que un golpe de fortuna permita seducir a tal o cual cliente? Es como tirar al blanco con los ojos vendados. Si uno se arma con algunos conocimientos, la puntería mejorará mucho.

Si bien Mellon fue su logro más espectacular, Duveen también aplicó su táctica de espionaje a muchos otros millonarios. Contratando en secreto a los empleados domésticos de sus clientes y pagándoles un sueldo fijo obtenía acceso constante a información valiosa sobre las idas y venidas de los personajes en cuestión, así como sus gestos y otros detalles que le permitían ponerse siempre en una situación ventajosa. Un rival de Duveen, que quería ganar como cliente a Henry Frick, observó que, cada vez que visitaba a ese acaudalado neoyorquino, Duveen se le había adelantado, como si poseyera un sexto sentido. Los demás *marchands* tenían la sensación de que Duveen estaba en todas partes y lo sabía todo mucho antes que ellos. Su poder los desalentaba y muchos dejaban de visitar a aquellos adinerados clientes que podían hacer la fortuna de cualquier *marchand*.

En esto reside el poder del espionaje astuto y sutil: hace que uno aparezca todopoderoso y clarividente. Conocer a la presa lo tornará encantador y seductor y le permitirá prever los deseos del otro. Nadie ve la fuente de donde usted extrae el poder, y lo que no se ve no se puede combatir.

> Los gobernantes ven por medio de sus espías como una vaca ve a través de su olfato, los brahmanes a través de las Escrituras y el resto de los hombres a través de los ojos.
>
> *KAUTILYA, FILÓSOFO INDIO, SIGLO III a. C.*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

En el ámbito del poder, su objetivo es ejercer un cierto grado de control sobre los hechos futuros. Por lo tanto, parte del problema que enfrenta es que la gente no le revela todos sus pensamientos, sus emociones y sus planes. Al controlar lo que dicen, la mayoría de las personas mantiene ocultos los aspectos más cruciales de su carácter: sus debilidades, sus motivos ulteriores, sus obsesiones. Como resultado, uno no puede predecir sus movimientos y se halla en constante penumbra. El secreto reside en encontrar alguna forma de sondearlos, de descubrir sus secretos y sus intenciones ocultas, sin que ellos sepan qué es lo que usted trama.

No es tan difícil como se podría pensar. Una fachada amigable le permitirá obtener información tanto de amigos como de enemigos. Deje que los demás consulten los horóscopos o lean las cartas de tarot: usted utiliza medios más concretos para adivinar el futuro.

La forma más común de espiar a otros es por medio de terceros, como hacía Duveen. El método es simple, efectivo pero arriesgado: sin duda alguna podrá obtener información, pero tendrá poco control de los informantes. Quizá por descuido dejen traslucir que usted está espiando, o tal vez se vuelvan contra usted. Es mucho mejor realizar el trabajo de espionaje en forma personal, haciéndose pasar por un amigo mientras con disimulo recoge información.

El político francés Talleyrand fue uno de los grandes practicantes de este arte.

Poseía una increíble habilidad para sonsacar secretos mediante conversaciones corteses.

Uno de sus contemporáneos, el barón de Vitrolles, escribió al respecto: «Un ingenio agudo y mucha gracia caracterizaban su conversación. Tenía el arte de disimular sus pensamientos o su malicia bajo un transparente velo de insinuaciones, de palabras que implican algo más de lo que expresan. Solo cuando era absolutamente necesario mostraba su propia personalidad». Aquí la clave es la habilidad de Talleyrand para no revelarse en la conversación y lograr que los demás hablaran sin cesar de sí mismos y revelaran sin darse cuenta sus intenciones y sus planes.

Durante toda su vida, se afirmaba que Talleyrand era un hombre de excelente conversación, y sin embargo decía muy poco. Nunca hablaba de sus propias ideas, pero lograba que los demás revelaran las de ellos. Organizaba cordiales juegos de acertijos para los diplomáticos extranjeros, amenas reuniones sociales en las cuales él sopesaba con cuidado cada una de sus palabras y, entre juegos y bromas, sonsacaba confidencias y obtenía información muy valiosa para su tarea como canciller de Francia. En el Congreso de Viena (1814-1815) empleó otros métodos para llevar a cabo sus tareas de espionaje: revelaba algo que parecía ser un importante secreto (en general inventado por él), para observar las reacciones de sus interlocutores. Por ejemplo, en una reunión de diplomáticos podía llegar a decir que una fuente confiable le había revelado que el zar de Rusia planeaba arrestar a su general principal bajo el cargo de traición. Al observar la reacción de los diplomáticos ante aquella historia inventada, podía determinar a cuáles les entusiasmaba la perspectiva de un debilitamiento del ejército ruso, y así hacer sus propias deducciones: ¿tal vez los gobiernos a los que representaban tenían planes con respecto a Rusia? Como dijo el barón von Stetten: «*Monsieur* Talleyrand dispara una pistola al aire para ver quién salta por la ventana».

En reuniones sociales y encuentros inofensivos, no deje de prestar atención. Es en esas ocasiones cuando la gente baja la guardia. Al no mostrar su propia personalidad, usted puede lograr que le revelen cosas que acaso le resulten de su interés. Lo brillante de esta maniobra es que todos interpretarán como señal de amistad el interés que usted les

Si tiene razones para sospechar que una persona le está mintiendo, simule creer cada palabra que dijo. Esto la alentará a seguir, hará que ponga más vehemencia en sus afirmaciones y termine por traicionarse. Una vez más, si percibe que una persona está tratando de ocultarle algo, pero solo con un éxito parcial, simule no creerle. La oposición

de su parte hará que deje de lado ese ocultamiento de la verdad y que utilice toda la fuerza de esta para vencer su incredulidad.

ARTHUR SCHOPENHAUER, 1788-1860

muestra, de modo que no solo se enterará de cosas sino que también ganará aliados.

Sin embargo, deberá practicar esta táctica con cautela. Si los demás comienzan a sospechar que usted trata de sonsacarles secretos con el pretexto de una inocente conversación, comenzarán a evitarlo. Ponga el énfasis en la charla amigable e intrascendente, y no en la información valiosa. Su búsqueda de preciosas gemas de información no debe ser demasiado obvia, ya que de lo contrario sus sutiles preguntas revelarán más acerca de usted y sus intenciones que acerca de la información que espera obtener.

Una estratagema que vale la pena ensayar es la de La Rochefoucauld, quien escribió: «La sinceridad se encuentra en muy pocas personas, y a menudo no es más que una hábil artimaña: se es sincero a fin de obtener confidencias y secretos del otro». Es decir que al simular abrir su corazón a otra persona, usted potencia la posibilidad de que le revele sus propios secretos. Hágale una confesión falsa, y le responderá con una confesión real. Otro ardid fue identificado por el filósofo Arthur Schopenhauer, quien sugirió contradecir con vehemencia a los demás durante una conversación, a fin de irritarlos de modo tal que pierdan el control sobre sus propias palabras. Con tal reacción revelarán todo tipo de verdades sobre sí mismos, verdades que más adelante usted podrá usar en contra de ellos.

Otro método de espionaje indirecto es el de poner a prueba a la gente, tender pequeñas trampas que los obliguen a revelar cosas personales. Cosroes II, rey persa del siglo VII, notable por su sagacidad, conocía muchas maneras de indagar a sus súbditos sin despertar sospechas. Si observaba, por ejemplo, que dos de sus cortesanos habían trabado una amistad particularmente estrecha, hacía llamar a uno y le decía que tenía información de que el otro era un traidor y que pronto lo asesinarían. El rey convencía al cortesano de que confiaba plenamente en él y le pedía que guardara el secreto. Luego observaba con atención a los dos hombres. Si veía que el segundo cortesano no había modificado su conducta para con el rey, llegaba a la conclusión de que el primer cortesano había guardado celosamente el secreto, lo ascendía y más adelante le decía:

«Pensaba hacer asesinar a su amigo debido a cierta información que me había llegado, pero al investigar más a fondo descubrí que la información era falsa». Si, por el contrario, el segundo cortesano comenzaba a evitar al rey y actuaba de modo distante y tenso, Cosroes sabía que el secreto había sido revelado. Al otro cortesano lo desterraba de su corte, tras hacerle saber que toda la historia no había sido más que una prueba, pero que, a pesar de que el hombre no había hecho nada, ya no podría confiar en él. El primer cortesano, en cambio —el que había revelado el secreto— era desterrado del reino de Cosroes.

Esto podrá parecer una extraña forma de espionaje, ya que no tiene la finalidad de revelar información concreta, sino el carácter de un individuo. Sin embargo, a

menudo es la mejor forma de resolver problemas antes de que aparezcan.

Al tentar a la gente a realizar determinados actos, usted, entre otras cosas, aprende mucho sobre la lealtad o la sinceridad de los demás. Y este tipo de conocimiento suele ser el más valioso de todos: armado con él, podrá predecir las acciones futuras de los otros.

Imagen

El tercer ojo del espía. En un país poblado por hombres con dos ojos, el tercer ojo le otorga la omnisciencia de un dios. Usted ve más allá que los demás, y ve el interior de los otros. Nadie está a salvo del tercer ojo, salvo usted.

Autoridad

La razón de que un soberano brillante y un sabio general conquisten al enemigo adondequiera que vayan, y de que sus logros sobrepasen a los del hombre común, es su conocimiento previo de la situación del enemigo. Ese «conocimiento previo» no puede obtenerse de los espíritus ni de los dioses, ni por analogía con hechos del pasado ni mediante cálculos astrológicos. Siempre debe obtenerse de hombres que conocen la situación del enemigo: de los espías.

(SUN-TZU, EL ARTE DE LA GUERRA, SIGLO IV a. C.)

Invalidación

La información es fundamental para ejercer el poder, pero, así como usted espía a los demás, debe saber que los demás lo espiarán a usted. Una de las armas más poderosas en la lucha por la información es, por lo tanto, la de suministrar información falsa.

Como dijo Winston Churchill: «La verdad es algo tan precioso que siempre debería estar custodiada por un séquito de mentiras». Es necesario que usted se rodee de una custodia de este tipo, a fin de que nadie pueda penetrar en su verdad. Al distribuir información a su propia elección, usted controla el juego.

En 1944, los bombardeos nazis a Londres se intensificaron en forma repentina.

Cayeron sobre la ciudad más de mil bombas V-l, que mataron a más de cinco mil personas e hirieron a muchas más. Sin embargo, de alguna manera los alemanes nunca lograron dar en sus objetivos. Las bombas dirigidas al Tower Bridge o a Piccadilly caían fuera de la ciudad, en suburbios menos poblados. La razón de tal «falta de puntería» era que, al dirigir los misiles a sus objetivos, los alemanes confiaban en la información de los agentes secretos que habían introducido en Inglaterra. Lo que no sabían era que aquellos agentes habían sido descubiertos y reemplazados por agentes británicos, que les pasaban información sutilmente falsa.

Las bombas caían cada vez más lejos de sus objetivos. Al final de la

campaña, caían sobre pastizales, en el campo. Cuando usted suministra información equivocada, obtiene una gran ventaja. Si el espionaje le otorga un tercer ojo, la desinformación anula uno de los dos ojos de su enemigo, que, convertido en cíclope, nunca dará en el blanco.

LEY N.º 15

APLASTE POR COMPLETO A SU ENEMIGO

CRITERIO

Empezando por Moisés, todos los grandes líderes de la historia sabían que era necesario aplastar por completo al enemigo al que temían. (En algunas oportunidades aprendieron esta lección a fuerza de golpes). Si se deja encendida una sola brasa, por muy débil que sea, siempre se corre el riesgo de que vuelva a desencadenarse un incendio. Se ha perdido más por una aniquilación a medias que por una exterminación total: el enemigo se recuperará y buscará venganza. Destrúyalo por completo, no solo física sino también espiritualmente.

TRANSGRESIÓN DE LA LEY

> Los restos de un enemigo pueden volver a cobrar vida, como una enfermedad o una fogata. Por lo tanto, al enemigo debe exterminárselo por completo… Nunca se debe ignorar a un enemigo, creyéndolo débil. Puede tornarse peligroso en cualquier momento, como una chispa en una parva de heno.
>
> KAUTILYA, FILÓSOFO INDIO, SIGLO III a. C.

En la historia china, ninguna rivalidad entre líderes fue más célebre que la que existió entre Hsiang Yu y Liu Pang. Estos dos generales comenzaron sus respectivas carreras como amigos, luchando en el mismo bando. Hsiang Yu era de origen noble, grande e imponente, dado a arranques de violencia, un poco obtuso de mente, era, sin embargo, un gran guerrero que siempre peleaba al frente de sus tropas. Liu Pang provenía de una familia campesina. Nunca había sido un gran guerrero, y prefería dedicarse a las mujeres y al vino antes que a la actividad bélica, en realidad, era un pícaro. No obstante, poseía la habilidad de reconocer a los mejores estrategas, conservarlos como asesores y escuchar con atención sus consejos y recomendaciones. Gracias a esta capacidad había hecho carrera en el ejército.

En el año 208 a. C., el rey de Ch'u envió dos enormes ejércitos para conquistar el poderoso reino de Ch'in. Uno de los ejércitos se dirigió hacia el norte, al mando del general Sung Yi y de Hsiang Yu como su segundo, el otro ejército, al mando de Liu Pang, marchó directamente a Ch'in. El blanco era la espléndida capital del reino, Hsien-yang. Hsiang Yu, siempre violento e impaciente, no toleraba la idea de que Liu Pang llegara antes que él asumiera allí el mando de todo el ejército.

En un momento dado, en el frente norte, el comandante de Hsiang, Sung Yi, titubeó en enviar a sus tropas a combate. Furioso, Hsiang entró en la carpa de Sung Yi, lo calificó de traidor y, después de decapitarlo, asumió el mando del ejército. Sin esperar órdenes de sus superiores, abandonó el frente norte y marchó directamente sobre Hsien-yang. Estaba seguro de que él era mejor soldado y general que Liu, pero comprobó, consternado, que su rival, al mando de un ejército más pequeño y más veloz, había llegado antes. Hsiang tenía un asesor, Fan Tseng, quien le advirtió: «Este general campesino [Liu Pang] solía codiciar solo riquezas,

> **La trampa de Sinigalia**
>
> El día en que Ramiro fue ejecutado, César [Borgia] salió de Cesena, dejando el cuerpo mutilado en la plaza de la ciudad y marchando hacia el sur. Tres días más tarde llegó a Fono, donde recibió a los emisarios de la ciudad de Ancana, quienes le dieron garantías de su lealtad. Un mensajero de Vitellozzo Vitelli anunció que el pequeño puerto adriático de Sinigaglia se había rendido a los *condottieri* [soldados mercenarios]. Solo la ciudadela, a cargo del genovés Andrea Doria, seguía resistiendo, y Doria se negaba a entregarla a cualquiera que no fuese el mismo César. [Borgia] mandó aviso a Doria de que llegaría al día siguiente, que era exactamente lo que los *condottieri* querían oír. Una vez llegado a Sinigaglia, César sería presa fácil, atrapado entre la ciudadela y las fuerzas que rodeaban la ciudad… Los *condottieri* estaban seguros de su superioridad militar, convencidos de que, al partir las tropas francesas, César Borgia se había quedado solo con una pequeña fuerza.
>
> Pero en realidad, según Maquiavelo, [Borgia] había dejado Cesena con diez mil hombres de infantería y tres mil

caballos, y se había tomado el trabajo de dividir a sus hombres, a fin de que avanzaran por rutas paralelas pero separadas, antes de converger sobre Sinigaglia. El motivo por el cual avanzaba con una fuerza tan grande era que sabía, gracias a lo confesado por Ramiro de Lorca, del plan de los *condottieri*. Por lo tanto, decidió volver la trampa contra quienes se la habían tendido. Esta fue una obra maestra del engaño, que el historiador Paolo Giovio denominó, más adelante, «el magnífico engaño».

La madrugada del 31 de diciembre [de 1502] César Borgia llegó a las afueras de Sinigaglia… Conducidas por Michelotto Corella, la avanzada de las fuerzas de César, de doscientos lanceros, tomó posición sobre el puente del canal… El control del puente impidió el retiro de las tropas de los conspiradores… César saludó a los *condottieri* con efusividad y los invitó a unirse a él…

Michelotto había preparado el Palazzo Bernardino para que Cesar lo ocupara, y el duque invitó a los *condottieri* a que pasaran…

Una vez adentro, los hombres fueron arrestados por los guardias que se acercaron con paso sigiloso por la retaguardia… [César] dio la orden de atacar a los soldados de Vitelli y de Orsino en las áreas suburbanas…

Aquella noche, mientras las tropas eran aplastadas, Michelotto estranguló a Oliveretto y a Vitelli en el palacio Bernardino… De un solo golpe [Borgia] se libró de sus exgenerales y peores enemigos.

THE BORGIAS, IVAN CLOULAS, 1989

mujeres y vino, pero desde que entró en la capital no lo han tentado ni las riquezas ni el vino ni el sexo. Esto demuestra que apunta más alto».

Fan Tseng aconsejó a Hsiang que matara a su rival antes de que fuese demasiado tarde. Le sugirió invitar al artero campesino a un banquete en su campamento, y, en medio de una festiva danza de las espadas, hacerle cortar la cabeza. La invitación fue enviada y Liu cayó en la trampa y asistió al banquete. Pero Hsiang vaciló en dar la orden de iniciar la danza de las espadas, y cuando al fin lo hizo Liu ya había advertido la trampa y logró escapar. «¡Bah! —gritó Fan Tseng—. No se puede hacer planes con un simplón. Liu Pang te robará tu imperio y nos tomará a todos prisioneros».

Al comprender su error, Hsiang marchó a toda prisa sobre Hsien-yang, esta vez decidido a cortarle la cabeza a su rival. Liu no solía luchar cuando las circunstancias no lo favorecían, de modo que abandonó la ciudad. Hsiang capturó Hsien-yang, asesinó al joven príncipe de Ch’in y arrasó la población. Liu se había convertido en el acérrimo enemigo de Hsiang, que lo persiguió durante muchos meses, hasta acorralarlo, en una ciudad amurallada. Carente de suministros y con su ejército disperso, Liu pidió la paz.

Una vez más, Fan Tseng advirtió a Hsiang: «¡Aplástalo ahora! Si lo dejas escapar de nuevo, más adelante lo lamentarás». Pero Hsiang resolvió mostrarse clemente.

Quería apresar vivo a Liu, llevarlo a Ch’u y obligarlo a que lo reconociera como amo.

Fan estaba en lo cierto: Liu utilizó las negociaciones de su rendición como elemento de distracción, y logró huir con un pequeño ejército. Hsiang, estupefacto al comprobar que una vez más había dejado escapar a su rival, volvió a perseguir a Liu, esta vez con tanta saña y ferocidad que parecía haber perdido el juicio. En un momento dado, tras haber capturado al padre de Liu en acción, Hsiang exhibió al anciano durante la lucha y le grito a Liu, por encima de la línea de sus tropas: «¡Ríndete ahora, o herviré vivo a tu padre!». Liu, con toda calma, le respondió: «Somos hermanos de sangre, de modo que mi padre también es tu padre. Si insistes en hervir a tu propio padre, ¡envíame un tazón con la

sopa!». Hsiang desistió de su amenaza, y la lucha continuó.

Algunas semanas más tarde, en medio de aquella cacería, Hsiang, con imprudencia, dispersó sus tropas, y Liu, en un ataque sorpresa, logró rodear su cuartel principal. Por primera vez la suerte se invirtió. Ahora era Hsiang quien pedía la paz. El asesor máximo de Liu le insistió en que destruyera a Hsiang y aplastara a su ejército sin clemencia.

«Dejarlo ir sería como criar un tigre: terminará devorándote en cualquier momento», dijo el asesor. Liu siguió su consejo.

Mediante un trato falso, Liu indujo a Hsiang a descuidar su defensa y de inmediato masacró a casi todo su ejército. Hsiang logró escapar. Solo y a pie, sabiendo que Liu había puesto precio a su cabeza, se encontró con un pequeño grupo de sus propios soldados que se batían en retirada. Desesperado, Hsiang exclamó: «Sé que Liu Pang ofrece mil monedas de oro y un feudo de diez mil familias por mi cabeza, les haré un favor a ustedes». A continuación se degolló y murió.

INTERPRETACIÓN

Hsiang Yu había demostrado su crueldad en más de una ocasión. Raras veces dudaba en matar a un rival si ello lo beneficiaba. Pero en el caso de Liu Pang actuó de otra forma.

Como respetaba a su rival, no quería derrotarlo mediante engaños, sino demostrar su superioridad en el campo de batalla y obligar al sagaz Liu a rendirse y a servir a sus órdenes. Cada vez que tenía al rival en sus manos, algo lo hacía titubear, ya fuera una fatal compasión o un cierto respeto por el hombre que, al fin y al cabo, había sido su amigo y compañero de armas. Pero en el momento en que Hsiang declaró su intención de aniquilar a Liu y fracasó en su intento, selló su propia suerte. Una vez que la suerte se revirtió, Liu no mostró las mismas dudas.

Este es el destino que nos espera cuando mostramos empatía hacia nuestros enemigos, cuando la compasión o la esperanza de una reconciliación nos impide aniquilarlos. Con esa actitud solo reforzamos su miedo y el odio hacia nosotros. Los hemos derrotado y se sienten humillados, aun así, alimentamos a esas fieras resentidas que un día nos matarán. El poder no puede manejarse de esta manera. El enemigo debe ser exterminado, aplastado y privado de toda oportunidad de volver y perseguirnos. Esto vale tanto más cuando se trata de un amigo que se ha convertido en enemigo. La ley que rige los antagonismos fatales reza: la reconciliación es imposible. Solo una parte puede ganar, y tiene que hacerlo en forma total.

Liu Pang aprendió muy bien la lección. Después de derrotar a Hsiang Yu, ese hijo de campesinos llegó a ser el comandante supremo de todos los ejércitos de Ch’u. Tras aplastar a su siguiente rival —el rey de Ch’u, que antes había sido su líder—, se hizo coronar emperador, derrotó a cuantos se cruzaron en su camino y pasó a la historia

como uno de los más grandes gobernantes de la China, el inmortal Han Kao-tsu, fundador de la dinastía Han.

> Quienes buscan obtener logros no debieran mostrar clemencia.
>
> *KAUTILYA, FILÓSOFO INDIO, SIGLO III a. C.*

OBSERVANCIA DE LA LEY

> Para alcanzar la máxima victoria es necesario ser inescrupuloso.
>
> NAPOLEÓN BONAPARTE, 1769-1821

Wu Chao, nacida en 625 d. C., era hija de un duque y, como poseía mucho encanto, ingresó en el harén del emperador T'ai Tsung.

El harén imperial era un sitio peligroso, lleno de jóvenes concubinas que competían entre sí para convertirse en la favorita del emperador. La belleza y el carácter enérgico de Wu le permitieron alcanzar con rapidez esa posición, pero, como sabía que un emperador, al igual que cualquier otro hombre poderoso es un ser veleidoso, y que ella podría fácilmente ser reemplazada, no dejó de pensar en el futuro.

Wu logró seducir al libertino hijo del emperador, Kao Tsung, en la única oportunidad que tuvo de encontrarse con él a solas: mientras satisfacía sus necesidades fisiológicas en el orinal real. Aún así, cuando el emperador murió y Kao Tsung asumió el trono, Wu sufrió el destino que la ley y la tradición imponían a las esposas y concubinas de un emperador difunto: le afeitaron la cabeza y la recluyeron en un convento, supuestamente para el resto de su vida. Durante siete años Wu planeó cómo fugarse de allí. Se comunicó en secreto con el nuevo emperador y trabó amistad con la emperatriz, y así consiguió que se emitiera un edicto real que le permitió retornar al palacio y al harén real. Una vez allí, procuró con adulaciones la amistad de la emperatriz, al tiempo que se acostaba con el emperador. La emperatriz no desaprobó esta conducta, como aún no le había dado un heredero al emperador, su posición era vulnerable y Wu constituía una aliada valiosa.

En el año 654, Wu Chao dio a luz un niño. Cierto día la emperatriz fue a visitarla, en cuanto se retiró, Wu ahogó al recién nacido, su propio hijo. Cuando se descubrió el asesinato, las sospechas recayeron de inmediato sobre la emperatriz, que había estado en el lugar del hecho pocos momentos antes, y cuya naturaleza celosa era conocida por todo el imperio. Ese era, precisamente, el plan de Wu. Poco tiempo después la emperatriz fue acusada de asesinato y ejecutada. Wu Chao fue coronada emperatriz en su lugar. Su nuevo esposo, más afecto a una vida de placeres y distracciones que a las obligaciones reales, cedió con gusto las riendas del gobierno a Wu Chao, que a partir de ese momento se convirtió en la emperatriz Wu.

A pesar de que se encontraba ya en una posición de gran poder, Wu no se sentía segura. Los enemigos que acechaban en todas partes le impedían bajar la guardia.

Cuando cumplió cuarenta y un años comenzó a temer que su joven y hermosa sobrina se convirtiera en la favorita del emperador, de modo que la envenenó. En el año 675 envenenó también a su propio hijo y heredero.

Poco después, su segundo hijo —que era ilegítimo pero había pasado a ser el heredero— fue enviado al exilio, acusado de falsos cargos. Y cuando murió el emperador, en el año 683, la emperatriz hizo declarar a su tercer hijo inepto para conducir el gobierno. Todo esto condujo a que fuese su hijo menor, por completo incapaz, quien al fin heredara el trono, mientras ella continuaba gobernando.

Durante los cinco años siguientes se produjeron innumerables golpes palaciegos, todos fracasaron y todos los conspiradores fueron ejecutados. En el año 688 no quedaba en el reino nadie capaz de desafiar el poder de Wu, quien se autoproclamó descendiente divina de Buda. En el año 690 sus deseos se vieron cumplidos: fue nombrada Sagrado y Divino «Emperador» de China.

Wu ascendió al trono imperial porque en la dinastía T'ang —que hasta entonces había reinado en China— no quedaba nadie vivo. De esta manera ella fue la regente indiscutida durante más de una década de relativa paz. En el año 705, a la edad de ochenta años, la obligaron a abdicar.

Interpretación

Todos los que conocían a la emperatriz Wu comentaban su energía e inteligencia. En aquella época no había otra gloria al alcance de una mujer ambiciosa, más que pasar algunos años en el harén imperial y luego una vida entera encerrada en un convento.

Durante su gradual pero sorprendente ascenso hacia la cumbre del poder, Wu no fue ninguna ingenua. Sabía que cualquier titubeo, cualquier momento de debilidad, significaría su fin. Cuando se deshacía de un rival y aparecía otro nuevo, la solución era muy simple: tenía que aplastarlo de manera implacable, pues de lo contrario la mataría él. Otros emperadores habían recorrido el mismo camino en su ascenso al poder máximo, pero Wu —que al ser mujer, no tenía probabilidad alguna de alcanzarlo— tuvo que ser aún más inescrupulosa e implacable.

El período de cuarenta años del reinado de Wu fue uno de los más largos de la historia china. Aunque la historia de su sangriento ascenso al poder es ampliamente conocida, en China se la considera uno de los gobernantes más capaces y eficientes de ese período.

Un sacerdote le preguntó al ya moribundo hombre de Estado y general español Ramón María Narváez (1800-1868):

—¿Su Excelencia está dispuesta a perdonar a todos sus enemigos?

—No tengo necesidad de perdonar a mis enemigos —respondió Narváez—. Los he mandado fusilar a todos.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

No es casual que las dos anécdotas que ilustran esta ley provengan de la China. En la historia de ese país abundan los ejemplos de enemigos a quienes se les perdonó la vida y que luego volvieron para perseguir al indulgente. «Aplaste al enemigo» es la premisa estratégica clave de Sun-tzu, el autor de *El arte de la guerra*, del siglo IV a. C. La idea es simple: sus enemigos desean perjudicarlo. Lo que más desean es eliminarlo. Si, en su lucha con ellos, usted se detiene a mitad de camino, o incluso a las tres cuartas partes, ya sea por piedad o porque alberga la esperanza de una posible reconciliación, solo los volverá más decididos y más violentos, y algún día se vengarán de usted. Podrán actuar de forma amable y conciliadora durante un tiempo, pero esto solo se debe a que usted los ha derrotado. No les queda otra alternativa que esperar.

La solución: no tenga piedad para con ellos. Aplaste a sus enemigos de forma tan radical como ellos lo aplastarían a usted. En última instancia, solo se puede esperar paz y seguridad por parte de los enemigos una vez que se los ha hecho desaparecer.

Mao Tse-tung, afanoso lector de Sun-tzu y de la historia china en general, conocía la importancia de esta ley. En 1934, el líder comunista y unos 75 000 soldados mal equipados marcharon hacia las desoladas montañas de China occidental para escapar del poderoso ejército, de Chiang Kai-shek, protagonizando lo que luego se dio en llamar «la Larga Marcha».

Chiang estaba decidido a eliminar hasta el último comunista que hubiera en su país, y algunos años después a Mao solo le quedaban 10 000 soldados. En 1937, cuando China fue invadida por Japón, Chiang consideró que los comunistas ya no constituían una amenaza. Decidió dejar de perseguirlos y concentrarse, en cambio, en la invasión japonesa. Al cabo de diez años, los comunistas se habían recuperado lo suficiente como para derrotar al ejército de Chiang, quien había olvidado la antigua sabiduría que señala la necesidad de aplastar por completo al enemigo. Mao, en cambio, no la había olvidado. Chiang fue perseguido hasta que todo su ejército huyó a la isla de Taiwan.

Hoy nada queda de su régimen en China continental.

La sabiduría de «aplastar al enemigo» es tan vieja como la Biblia. Puede que el primero en ponerla en práctica haya sido Moisés, quien la aprendió de Dios, cuando Él separó las aguas del mar Rojo para que los judíos pudiesen pasar y luego volvió a cerrarlas sobre los egipcios que los perseguían, de modo que «no escapó uno solo».

Cuando Moisés bajó del monte Sinaí con los Diez Mandamientos y vio que su pueblo adoraba al Becerro de Oro, hizo degollar hasta al último de los transgresores.

Y, ya en su lecho de muerte, dijo a sus seguidores, que por fin iban a entrar en la Tierra Prometida, que cuando hubieran derrotado a las tribus de Canán debían «destruirlas por completo… no hacer trato con ellos ni tenerles clemencia».

El objetivo de la victoria total, un axioma de la guerra moderna, fue formulado como tal por Carl von Clausewitz, el principal filósofo de la guerra. Al analizar las campañas de Napoleón, von Clausewitz escribió: «Afirmamos que la aniquilación directa de las fuerzas enemigas deberá ser siempre el *objetivo predominante*… Una vez obtenida una gran victoria, no se deberá hablar de descanso ni de respiro… sino solo de persecución, siguiendo al enemigo, tomando su capital, atacando sus reservas y todo aquello que pudiese brindar apoyo y comodidad a su país». El motivo de esto es que después de la guerra vienen las negociaciones y la división del territorio conquistado. Si solo ha obtenido una victoria parcial, inevitablemente perderá en las negociaciones lo que ha ganado con la guerra.

La solución es simple: no deje opción a sus enemigos. Aniquílelos, y el territorio de ellos será de usted. El objetivo del poder es ejercer el control total sobre los enemigos y someterlos a voluntad. Usted no puede darse el lujo de hacer las cosas a medias. Si no les quedan opciones, sus enemigos se verán obligados a aceptar las condiciones que usted les imponga. Esta ley se aplica mucho más allá del campo de batalla. La negociación es una serpiente ponzoñosa que devorará su victoria. Por lo tanto, no deje a sus enemigos nada para negociar, ni esperanza, ni espacio para maniobrar. Han sido aplastados, y punto.

Usted deberá comprender lo siguiente: En su lucha por el poder generará rivalidades y creará enemigos. Habrá personas a las que no podrá ganar para su causa y que siempre serán sus enemigos. Pero, sea cual fuere la herida que les ha causado en forma deliberada o inconsciente, no tome ese odio como algo personal. Reconozca, simplemente, que entre usted y esas personas no hay paz posible, sobre todo mientras usted posea el poder. Si usted deja que esas personas permanezcan en su entorno, buscarán, sin duda alguna, vengarse de usted. Esperar a que pongan las cartas sobre la mesa es una necedad total. Como bien lo comprendió la emperatriz Wu, para entonces será demasiado tarde.

Sea realista: Con un enemigo de este tipo en su entorno, nunca se sentirá seguro.

Recuerde las lecciones que le enseñan la historia y la sabiduría de Moisés y de Mao: no haga las cosas a medias.

Por supuesto que aquí no se está planteando una cuestión de asesinato, sino solo de destierro. Si logra debilitarlos lo suficiente y luego desterrarlos para siempre de su corte, sus enemigos se volverán inofensivos. No tendrán posibilidad de recuperarse, de volver a congraciarse y herirlo. Y si no puede desterrarlos, comprenda por lo menos que siempre estarán maquinando algo contra usted y no se deje engañar por ninguna muestra de amistad que simulen. La única arma, en una situación semejante, es la cautela. Si no puede desterrarlos de inmediato, vaya previendo el mejor momento para actuar.

Imagen

Una serpiente aplastada bajo su pie, pero aún viva, se levantará para morderlo con una doble dosis de veneno. Un enemigo que permanece cerca de usted es una serpiente a medio morir, a la cual usted está ayudando a sanar. El tiempo potencia el veneno.

Autoridad

Debe notarse, pues, que a los hombres hay que halagarlos, o de lo contrario aniquilarlos, se vengarán por pequeñas injurias pero no podrán hacerlo por las grandes, la herida que inflijamos a un hombre debe ser, pues, tan grande que no tengamos necesidad de temer su venganza.

(Nicolás Maquiavelo, 1469-1527)

Invalidación

Son raras las ocasiones en que esta ley puede ignorarse, pero a veces es mejor dejar que los enemigos se autodestruyan. En la guerra, por ejemplo, un buen general sabe que si ataca a un ejército cuando se halla acorralado, los soldados lucharán con mayor saña y fiereza. A veces conviene, entonces, dejarles abierta una vía de escape, una salida. A medida que se baten en retirada se agotan, al fin quedarán más desmoralizados por la retirada que por cualquier derrota sufrida en el campo de batalla. Cuando usted tiene a alguien contra las cuerdas —pero solo cuando está seguro de que no tendrá oportunidad alguna de recuperarse— puede dejar que se ahorque solo. Deje que los demás sean los gestores de su propia destrucción. El resultado será el mismo, pero usted no se sentirá tan mal.

Por último, a veces, al aplastar al enemigo usted genera tanta amargura y ponzoña que el otro pasará años y años planeando su venganza. El Tratado de Versailles tuvo ese efecto en los alemanes. Algunos afirmaron que, en el largo plazo, habría sido mejor mostrar cierta indulgencia. El problema de la indulgencia es que implica otro riesgo: puede hacer que el enemigo, que aún alberga profundos resentimientos, se torne más audaz al ver que tiene cierto espacio para operar. Por lo general, siempre es más inteligente aplastar al enemigo. Si años más tarde quiere vengarse, no baje la guardia y aplástelo de nuevo.

Ley n.º 16

UTILICE LA AUSENCIA PARA INCREMENTAR EL RESPETO Y EL HONOR

Criterio

Demasiada oferta reduce el precio: cuanto más lo vean y oigan, tanto menos necesario lo considerarán los demás. Si ya ha afirmado su posición dentro de un grupo determinado, un alejamiento temporario hará que hablen más de usted, e incluso que lo admiren. Deberá aprender cuándo alejarse. Recuerde que la escasez de un recurso incrementa su valor.

El caballero Guillaume de Balaun era un trovador de la Edad Media que recorría el sur de Francia, de castillo en castillo, recitando su poesía y desempeñando el papel de un noble de alta alcurnia. En el castillo de Javiac conoció a la hermosa castellana, *Madame* Guillelma de Javiac, y se enamoró de ella. Le dedicó canciones, le recitó sus poemas, jugó al ajedrez con ella y, poco a poco, la joven se enamoró de él. Guillaume tenía un amigo, el caballero Pierre de Barjac, que viajaba con él y también fue recibido en el castillo. Pierre se enamoró de otra dama de Javiac, la bella pero temperamental Viernetta.

Cierto día, Pierre y Viernetta tuvieron una violenta discusión. La dama lo echó y Pierre pidió a su amigo Guillaume que lo ayudara a recomponer la relación y a recuperar los favores de la joven. Guillaume decidió abandonar el castillo por un tiempo. Cuando regresó, algunas semanas después, puso en acción su magia personal y logró que Pierre y la dama se reconciliaran. Pierre sintió que su amor se había centuplicado, en realidad no hay amor más fuerte que el que surge después de una reconciliación. Cuanto más intenso y prolongado el desacuerdo, le dijo Guillaume, tanto más dulces los sentimientos que acompañan la paz y el nuevo acercamiento.

El camello y los maderos

El primer hombre que vio un camello salió corriendo, el segundo se animó a aproximarse a cierta distancia, el tercero osó ponerle un cabestro.

En esta existencia, lo conocido hace que todo parezca manso, ya que, una vez que nuestros ojos se habitúan, lo desconocido, que puede parecer terrible o extraño, se convierte en algo común y corriente. Y ya que estoy en el tema, les cuento que oí decir que unos centinelas apostados en la orilla, al divisar algo que flotaba a lo lejos, no pudieron dejar de gritar:

—¡Una vela! ¡Una vela! ¡Una poderosa fragata!

Cinco minutos después ya solo era un paquebote, luego un esquife, después un chinchorro, y por último apenas unos maderos que flotaban en el mar.

Conozco a muchos a quienes esta historia les cabe de maravillas: personas a quienes la distancia magnifica pero que, a medida que se acercan, terminan por no ser gran cosa.

FÁBULAS, JEAN DE LA FONTAINE, 1621-1695

Como trovador, Guillaume se vanagloriaba de experimentar todas las alegrías y penas del amor. Tras escuchar a su amigo, decidió que también él deseaba sentir la dicha de la reconciliación después de una pelea. Por lo tanto simuló enojarse con *Madame* Guillelma, dejó de enviarle cartas de amor, abandonó abruptamente el castillo y permaneció alejado incluso durante los festivales y las cacerías. Esto enloqueció a la joven.

Guillelma envió mensajeros a Guillaume para averiguar qué era lo que había sucedido, pero él se los devolvió sin respuesta, convencido de que tal actitud la pondría furiosa y lo obligaría a rogar por una reconciliación, tal como lo había hecho Pierre.

Pero su ausencia surtió el efecto opuesto: provocó que Guillelma se enamora más y más de él. Ahora la joven perseguía al caballero con mensajeros y cartas de amor,

era algo inaudito, pues una dama nunca perseguía a un trovador. A Guillaume no le agradó este comportamiento, la franqueza frontal de Guillelma le hacía sentir que la joven había perdido parte de su dignidad. No solo ya no estaba tan seguro de su plan, sino que ni siquiera tenía certeza de amar a aquella dama.

Por último, al cabo de varios meses de no recibir noticias de Guillaume, Guillelma desistió de sus esfuerzos. Dejó de enviarle mensajeros, y él comenzó a preguntarse si, acaso, ella estaría enojada. Tanto mejor, quizá, después de todo, su plan funcionaría. No esperaría más: había llegado el momento de la reconciliación. Se vistió con sus mejores galas, enjaezó a su caballo, se puso un magnífico yelmo y marchó hacia Javiac.

Al enterarse de que su amado había regresado, Guillelma corrió a verlo, se puso de rodillas a sus pies, se quitó el velo para besarlo y le pidió perdón. La confusión y la desesperación de Guillaume no tenían límite: su plan había fracasado de manera estrepitosa. Guillelma no estaba enojada, no lo había estado nunca, y además continuaba amándolo. Él jamás experimentaría el profundo placer de una reconciliación después de una pelea. Y, como todavía ansiaba experimentar esa profunda dicha, decidió volver a tratarla con palabras duras y gestos amenazadores. Guillelma se retiró, esta vez jurando no verlo nunca más.

A la mañana siguiente, el trovador se arrepintió de lo que había hecho. Regresó a Javiac, pero la dama no accedió a recibirlo y ordenó a los sirvientes que lo echaran del castillo y lo llevaran más allá del puente levadizo y de la colina lindera. Guillaume huyó. De regreso en su aposento, se echó a llorar: había cometido un error espantoso.

Las cinco virtudes del gallo

Mientras servía bajo las órdenes del duque Ai de Lu, Tien Jao, resentido por la oscura posición que ocupaba, dijo un día a su amo:

—Me iré lejos, como un ganso de las nieves.

—¿Qué quieres decir?, —preguntó el duque.

—¿Veis ese gallo? —respondió Tien Jao—. Su cresta es un símbolo de civilidad, sus poderosas espuelas sugieren fuerza, su audacia de pelear contra cualquier enemigo denota coraje, su instinto de compartir con otros cualquier tipo de alimento que obtiene demuestra benevolencia, y, por último, su puntualidad al cantar las horas durante las noches nos da un ejemplo de confiabilidad. A pesar de esas cinco virtudes, a diario matan algún gallo para servirlo en la mesa. ¿Por qué? Porque lo tenemos a mano.

En cambio, el ganso de las nieves recorre cientos de millas volando sin descansar una sola vez. Descansa en vuestro jardín, roba los peces y las tortugas de nuestro estanque y picotea vuestro mijo. A pesar de que carece de las cinco virtudes del gallo, vos valoráis a esa ave porque está en vuestro jardín muy poco tiempo. Como esto es verdad para muchas otras cosas, volaré lejos, como un ganso de las nieves.

ANCIENT CHINESE PARABLES, YU HSIU SEN, ED., 1974

Durante todo el año siguiente, impedido de ver a su dama, sintió esa ausencia terrible y profunda que no hace más que avivar la llama del amor. Le escribió uno de sus más bellos poemas, «Mi canto asciende, clamando clemencia», y envió muchas cartas a Guillelma, explicándole lo que había hecho y pidiendo que lo perdonase.

Al cabo de un largo tiempo, Guillelma, que recordaba sus hermosos cantos, su bella estampa y su extraordinaria habilidad, tanto en la danza cortesana como en la halconería, comenzó a ansiar su regreso. Como penitencia por su crueldad, le ordenó arrancarse la uña del meñique derecho y enviársela junto con un poema que

describiera su dolor.

El trovador hizo lo que su amada le pedía, y así Guillaume de Balaun pudo vivir al fin esa sensación de máximo placer, producida por una reconciliación que superó en intensidad a la de su amigo Pierre.

Interpretación

Mientras trataba de descubrir los placeres de la reconciliación, Guillaume de Balaun, sin darse cuenta, vivió la verdad de la ley de la ausencia y la presencia. Al comienzo de una relación es necesario incrementar nuestra presencia ante los ojos de la otra persona. Si uno se ausenta demasiado pronto, corre el riesgo de ser olvidado. Pero una vez que se han movilizado las emociones de la otra persona y se ha cristalizado la sensación de amor, la ausencia inflama y excita. El no dar razones para la ausencia excita aún más, pues la otra persona se supone culpable. Mientras usted está lejos, la imaginación del enamorado cobra vuelo, lo cual intensifica el sentimiento de amor. Por el contrario, cuanto más Guillelma perseguía a Guillaume, tanto menos él la amaba: se había convertido en una presencia demasiado accesible, que no dejaba espacio para la imaginación y los deseos de él. Cuando ella dejó por fin de abrumarlo, Guillaume sintió que podía volver a respirar y reanudó su plan de conquista.

Lo que se aleja y se torna raro o escaso, de pronto parece merecer nuestro respeto y nuestra honra. Lo que permanece accesible demasiado tiempo, inundándonos con su presencia, nos impulsa a desdeñarlo. En la Edad Media, las damas sometían a sus caballeros a constantes pruebas de amor, enviándolos a realizar tareas largas y difíciles en sitios lejanos, a fin de crear un esquema de ausencia y presencia. Si Guillaume no hubiese abandonado a su dama por propia iniciativa, tal vez ella se habría visto obligada a echarlo del castillo, a fin de crear esa ausencia tan necesaria.

> La ausencia reduce las pasiones pequeñas e intensifica las grandes, así como el viento apaga una vela y aviva el fuego.
>
> *LA ROCHEFOUCAULD, 1613-1680*

Observancia de la ley

Durante muchos siglos los asirios dominaron con mano de hierro la parte septentrional de Asia Menor. Sin embargo, en el siglo VIII a. C. el pueblo de Media (hoy noroeste de Irán) se levantó contra los asirios y logró al fin la libertad. Entonces los medos se encontraron ante la necesidad de establecer un nuevo gobierno.

Decididos a evitar cualquier forma de despotismo, se negaron a dar el poder máximo a un solo hombre o a establecer una monarquía. No obstante, sin un líder el país pronto se sumiría en el caos y se fracturaría en pequeños reinos, en los cuales una aldea lucharía contra la otra.

En una de esas aldeas vivía un hombre de nombre Daiakku, que tenía fama de ser justo en sus transacciones y de poseer la habilidad para mediar en disputas y allanarlas.

De hecho, lo hacía tan bien que, muy pronto, comenzaron a pedirle que interviniera en todos los conflictos legales de la zona. Así, su poder fue aumentando. En toda la región, la ley había caído en descrédito: como los jueces eran corruptos, nadie confiaba ya sus casos a los tribunales y en cambio recurrían a la violencia. Cuando se corrió la voz sobre la sabiduría, la incorruptibilidad y la inamovible imparcialidad de Daiakku, los habitantes de las aldeas se dirigieron a él para que dirimiera todo tipo de casos.

Pronto se convirtió en el único arbitrador de justicia del país.

En la cumbre de su poder, sin embargo, Daiakku decidió de repente que estaba cansado de cumplir ese papel. Ya no quería ocupar el sitial de juez, ni escuchar más denuncias, ni dirimir más disputas entre hermanos y hermanos, aldeas y aldeas.

Quejándose de que dedicaba tanto tiempo a los problemas ajenos que había descuidado sus propios asuntos, se retiró. El país, una vez más, cayó en el caos. Con la repentina desaparición de un árbitro tan poderoso como Daiakku, la delincuencia aumentó y el desprecio por la ley se profundizó. Los medos celebraron reuniones en todas las aldeas para decidir cómo salir de tan difícil situación. «No podemos seguir viviendo en semejantes condiciones —dijo uno—. Designemos a un líder de entre todos nosotros, a fin de poder vivir bajo un gobierno organizado, en lugar de perder nuestros hogares y nuestros bienes en el presente caos».

Y así fue como, a pesar de todo lo que los medos habían sufrido bajo el despotismo asirio, decidieron establecer una monarquía y designar un rey. Y, por supuesto, el hombre al que deseaban como gobernante era el justo Daiakku. Resultó difícil convencerlo, dado que no quería tener nada que ver con las luchas intestinas de las aldeas, pero los medos le rogaron y suplicaron y alegaron que sin él el país había caído en un estado de anarquía. Finalmente, Daiakku accedió.

Pero también impuso sus condiciones. Se le erigiría un enorme palacio, se le asignaría una custodia personal y se construiría una ciudad capital desde la cual pudiera gobernar el país. Cumplieron con todo lo solicitado, y Daiakku se instaló en su palacio, situado en el centro de la capital y rodeado por altas murallas, por completo inaccesible para el común de la gente. Daiakku fijó las normas según las cuales gobernaría. Nadie podría ser conducido a su presencia. La comunicación con el rey sería posible solo por intermedio de mensajeros. Nadie de la corte real podría verlo más que una vez por semana, y solo con permiso previo.

Daiakku gobernó durante cincuenta y tres años, extendió el imperio medo y

estableció las bases de lo que más tarde, bajo el reinado de su tataranieto Ciro, sería el imperio persa. Durante su reinado, el respeto de la gente por Daiakku fue convirtiéndose poco a poco en una especie de adoración: no lo consideraban un simple mortal, sino el hijo de un dios.

INTERPRETACIÓN

Daiakku era un hombre muy ambicioso. Había decidido, desde el primer momento, que el país necesitaba un gobierno fuerte y que él era el más indicado para ejercerlo.

En un país desgarrado por la anarquía, el hombre más poderoso es el juez y árbitro.

De modo que Daiakku comenzó su carrera ganándose la reputación de ser insobornablemente justo.

Cuando se encontraba en el apogeo de su poder como juez, Daiakku comprendió la validez de la ley de la ausencia y la presencia: al servir a tanta gente, se había convertido en alguien demasiado evidente, demasiado disponible para todos, y había ido perdiendo el respeto del que gozaba en otros tiempos. La gente daba por sentado que él estaba allí para brindarles sus servicios. La única forma de recuperar la veneración y el poder que ambicionaba era retirarse por completo y dejar que los medos sufrieran en carne propia lo que significaba la vida sin su conducción. Tal como lo esperaba, acudieron a suplicarle que los gobernara.

Una vez que Daiakku descubrió la verdad de esta ley, la observó al máximo. En el palacio que su pueblo le había construido, nadie podía verlo, con excepción de unos pocos cortesanos, y aun estos solo muy raras veces. Como escribió Herodoto al respecto: «Si todos podían verlo en forma habitual, existía el peligro de que surgieran celos y resentimientos y, en consecuencia, intrigas palaciegas. Pero si nadie lo veía, la leyenda crecería y lo considerarían diferente de los demás hombres».

> Un hombre le dijo a un derviche:
> —¿Por qué no te veo más a menudo?
> El derviche contestó:
> —Porque las palabras: «¿Por qué no has venido a verme?» suenan más dulces en mis oídos que las palabras: «¿Por qué has venido otra vez?».
>
> *MULLA JAMI, CITADO EN CARAVAN OF DREAMS, DE IDRIS SHAH, 1968*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Todo en el mundo depende de la ausencia y de la presencia. Una presencia fuerte llamará la atención sobre usted, dado que brillará más que quienes lo rodean. Pero, inevitablemente, se llega a un punto en que el exceso de presencia produce el efecto contrario: cuanto más usted sea visto y más se hable de usted, tanto más se irá degradando su valor. Usted se convierte en costumbre. Por más que procure ser diferente, sutilmente y sin saber por qué, la gente empezará a respetarlo cada vez menos. Tiene que aprender a retirarse en el momento adecuado, antes de que los demás lo aparten. Es algo así como jugar a las escondidas.

Donde la verdad de esta ley se hace más evidente es en el ámbito del amor y la seducción. En las primeras etapas de una relación, la ausencia del ser amado estimula su imaginación y genera una especie de aura. Pero esa aura se va esfumando a medida que usted lo conoce, es decir, cuando la imaginación ya no tiene espacio para desplegarse.

El ser amado se convierte en una persona como cualquier otra, cuya presencia es algo rutinario, común y corriente. Es por eso que la cortesana francesa del siglo XVII, Ninon de Lenclos aconsejaba alejamientos periódicos de la persona amada. «El amor nunca se muere de hambre —escribió Ninon—, pero sí de indigestión».

En el momento en que usted permite que lo traten como a cualquier otra persona, ya es demasiado tarde: ha sido devorado y digerido. Para evitar que esto suceda, es necesario que haga sentir hambre de su presencia. Despierte respeto mediante la amenaza de marcharse para siempre. Vaya creando un esquema de presencias y ausencias.

Una vez que usted haya muerto, todo lo relativo a su persona parecerá diferente. Lo rodeará en forma instantánea un aura de respeto. Los demás recordarán las críticas que le hicieron o las discusiones que tuvieron con usted, y se llenarán de culpa y remordimiento. Extrañarán una presencia que nunca más volverá. Pero no hace falta que muera: aléjese por completo durante un tiempo, y logrará crear una especie de muerte antes de la muerte. Y, cuando vuelva, será como si hubiese regresado de la tumba: lo rodeará un cierto aire de resurrección y la gente sentirá alivio ante su retorno. Fue apelando a estas consignas como Daiakku se convirtió en rey.

Napoleón reconoció la validez de la ley de la ausencia y la presencia cuando dijo:

«Si me ven con frecuencia en el teatro, la gente dejará de verme». Actualmente, en un mundo inundado de presencias a través de un fluir incesante de imágenes, el juego de la ausencia deliberada es aún más poderoso. Raras veces sabemos cuándo alejarnos y desaparecer, y ya nada parece privado, de modo que alguien que es capaz de desaparecer a voluntad nos inspira más respeto. Los novelistas D. Salinger y Thomas Pynchon generaron una adhesión rayana en el culto gracias a que supieron en qué momento desaparecer.

Otro aspecto más cotidiano de esta ley, que demuestra aún más su validez, es la ley de la escasez, que se observa en las ciencias económicas. Al retirar algo del mercado, se genera un valor instantáneo para ese producto u objeto. En Holanda,

durante el siglo XVII, la familia real quería que el tulipán fuese algo más que una hermosa flor: querían que se convirtiera en una especie de símbolo de *status*. Al hacer que dicha flor escaseara, e incluso que fuese casi imposible obtenerla, dieron el puntapié inicial a lo que luego se denominaría «tulipomanía». De pronto, una única flor valía más que su peso en oro. De forma similar, en nuestro siglo, el *marchand* Joseph Duveen insistía en lograr que los cuadros que vendía se consideraran los más raros y requeridos del mercado. Para mantener sus altos precios y su elevado *status*, compró colecciones enteras, para luego guardarlas en su sótano. Así, los cuadros que él vendía se convertían en algo más que meros cuadros: eran objetos-fetiche, cuyo valor se incrementaba por su escasa presencia en el mercado. «Usted puede comprar todos los cuadros que quiera por cincuenta mil dólares cada uno, eso es fácil —dijo en cierta oportunidad—. Pero cuadros que valgan un cuarto millón de dólares cada uno… ¡eso sí que requiere grandes esfuerzos!».

Aplique la ley de la escasez a sus propias habilidades. Logre que lo que usted tenga para ofrecer resulte difícil de encontrar, y de inmediato incrementará su valor.

Siempre llega un momento en que los poderosos se quedan más de lo deseable. Nos hemos cansado de ellos, les hemos perdido el respeto, los vemos iguales a todo el mundo, lo que equivale a decir que los vemos peor, dado que inevitablemente comparamos su *status* actual con el que tenían antes. Es todo un arte saber cuándo retirarse. Si se lo ejerce de la manera correcta, se gana el respeto perdido y se retiene parte del poder.

El más grande de los gobernantes del siglo XVI fue Carlos V, rey de España, emperador de los Habsburgo, que rigió un imperio que llegó a abarcar gran parte de Europa y del Nuevo Mundo. Sin embargo, cuando se hallaba en el apogeo de su poder, se retiró al monasterio de Yuste. Toda Europa se vio conmovida por su repentino retiro.

Quienes lo odiaban y temían de pronto lo llamaban «grande», y llegó a ser considerado un santo. En tiempos más recientes, la actriz de cine Greta Garbo nunca fue más admirada que cuando se retiró, en 1941. Para algunos, su ausencia resultó prematura —tenía alrededor de treinta y cinco años de edad—, pero la actriz, con gran sabiduría, prefirió retirarse cuando ella lo decidió, en lugar de esperar que su público se cansara de verla.

Si usted está demasiado presente, el aura de poder que ha creado a su alrededor se desgastará con facilidad. Invierta la situación: vuélvase menos accesible, e incrementará el valor de su presencia.

Imagen

El Sol. Solo puede apreciárselo por su ausencia. Cuanto más largos sean los días de lluvia, tanto más se ansía el Sol. Pero demasiados días calurosos y soleados nos abruman. Aprenda a mantenerse a oscuras y haga que la gente pida su regreso.

Autoridad

Utilice su ausencia para crear respeto y estima. Si la presencia reduce la fama, la ausencia la aumenta. Un hombre que, al permanecer ausente, es considerado un león, se convierte, cuando presente, en alguien común y ridículo. Los talentos pierden su lustre si nos familiarizamos demasiado con ellos, dado que es más fácil ver la corteza externa de la mente que su rico interior. Incluso los genios más destacados hacen uso del retiro, de modo que la nostalgia generada por su ausencia los vuelva más estimados.

(Baltasar Gracián, 1601-1658)

Invalidación

Esta ley solo es aplicable cuando se ha alcanzado un cierto nivel de poder. La necesidad de retirarse solo aparece después de que usted haya establecido su presencia. Si usted se va demasiado pronto, es decir, antes de haber obtenido la cuota necesaria de poder y respeto, simplemente será olvidado.

Cuando recién haga su aparición en el escenario del mundo, genere una imagen bien reconocible, reproducible y visible en todas partes. Hasta tanto no haya alcanzado esa posición, su ausencia será peligrosa: en lugar de atizar las llamas del interés de los demás, las apagará.

De forma similar, también en el amor y en la seducción la ausencia solo resulta eficaz una vez que haya envuelto a la otra persona con su imagen y su presencia. Todo debe recordar de su presencia al objeto de su amor, de modo tal que, cuando decida alejarse, el otro piense siempre en usted, lo vea siempre con los ojos de la mente y el corazón.

Recuerde: Al principio de cualquier relación, procure ser omnipresente. Solo lo que se puede ver, apreciar y amar puede ser extrañado en su ausencia.

LEY N.º 17

MANTENGA EL SUSPENSO. MANEJE EL ARTE DE LO IMPREDECIBLE

CRITERIO

El ser humano es hijo del hábito y tiene una necesidad insaciable de sentirse familiarizado con las actitudes de quienes lo rodean. Si usted se muestra predecible, confiere a los demás la sensación de tener cierto control sobre usted. Invierta los papeles: muéstrese deliberadamente impredecible. Las actitudes que en apariencia carecen de coherencia o propósito desconcertarán a los demás, que se agotarán tratando de explicarse sus movimientos y acciones. Llevada a un extremo, esta estrategia puede intimidar y aterrorizar.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En mayo de 1972, el campeón de ajedrez Boris Spassky esperaba ansioso a su rival, Bobby Fischer, en Reykiavik, Islandia. Se había programado la presencia de los dos ajedrecistas para disputar el Campeonato Mundial de Ajedrez, pero Fischer no había llegado a tiempo y la partida permanecía en suspenso. Fischer tenía problemas con el monto del premio, con la forma en que este sería distribuido y con el hecho de que la partida se jugara en Islandia. Era posible que en cualquier momento decidiera no participar.

Spassky trató de ser paciente. Sus superiores rusos, que sentían que Fischer lo estaba humillando, le propusieron que se retirara, pero Spassky quería jugar aquella partida. Sabía que podría destruir a Fischer, y nada ni nadie le arruinaría la mayor victoria de su carrera. «Bien, parece que todo nuestro trabajo fue para nada —comentó Spassky a un compañero—, ¿pero qué podemos hacer? Esta jugada es de Bobby. Si viene, jugaremos. Si no viene, no jugaremos. Un hombre que está dispuesto a suicidarse tiene derecho a tomar la iniciativa».

Por fin Fischer llegó a Reykiavik, pero los problemas y la posibilidad de que la partida se cancelara continuaron. No le gustaba el salón en el cual se realizaría el torneo, criticó la iluminación, se quejó del ruido de las cámaras y hasta encontró espantosas las sillas en las que él y Spassky tendrían que sentarse. En ese momento la Unión Soviética tomó la iniciativa y amenazó con retirar a su jugador.

La farsa surtió efecto. Después de tantas semanas de espera e interminables e irritantes negociaciones, Fischer accedió a jugar. Todos se sentían aliviados, pero ninguno más que Spassky. Sin embargo, el día de las presentaciones oficiales Fischer llegó tarde, y el día en que debía comenzar «la partida del siglo» llegó tarde de nuevo.

Esta vez, sin embargo, las consecuencias serían fatales: si llegaba *demasiado tarde*, la primera partida se daría por perdida. ¿Qué era lo que sucedía? ¿Estaría utilizando alguna trampa psicológica? ¿O le temía a Boris Spassky? A los grandes maestros allí reunidos y al mismo Spassky les parecía que ese chico de Brooklyn estaba aterrado. A las 17:09

Fischer apareció, exactamente un minuto antes de que la partida se cancelara.

La primera partida de un torneo de ajedrez es fundamental, dado que marca el tono que reinará durante toda la duración del encuentro. A menudo es una lucha lenta y silenciosa, en la que ambos jugadores se preparan para la guerra y procuran adivinar las estrategias del adversario. Aquel juego fue diferente. Al principio de la partida, Fischer hizo un pésimo movimiento, quizás el peor de su carrera, y cuando Spassky lo acorraló, parecía que iba a abandonar. Spassky, sin embargo, sabía que Fischer nunca abandonaba. Aun cuando veía venir el jaque mate, jugaba hasta el

final. Esta vez, no obstante, se lo veía resignado. De pronto hizo una jugada audaz que hizo murmurar a toda la sala. Spassky se sorprendió pero se recuperó con rapidez y logró ganar. Nadie tenía la menor idea de qué era lo que tramaba Fischer. ¿Había perdido en forma deliberada? ¿Estaba confundido? ¿Desconcentrado? ¿O, como pensaban algunos, loco?

Después de su derrota en la primera partida, Fischer se quejó con mayor vehemencia aún de la sala, el ruido de las cámaras y todo lo demás. Tampoco se presentó puntualmente a la segunda partida. Los organizadores, ya hartos, le dieron la partida por perdida. Ahora las posiciones estaban dos a cero a favor de Spassky, una situación de la cual nunca antes nadie había logrado recuperarse como para ganar un campeonato. Resulta evidente que Fischer estaba trastornado. Aun así, durante la tercera partida tenía una expresión feroz que alteraba a Spassky, y a pesar de la fosa que se había cavado, se lo veía confiado. Cometió otro aparente error, pero su aire confiado hizo que Spassky intuyera una trampa. Sin embargo, a pesar de sus sospechas el ruso no logró detectarla, y antes de que se diera cuenta Fischer le dio jaque mate. La verdad es que las tácticas poco ortodoxas de Fischer habían descolocado por completo a su contrincante. Al final de esa partida, Fischer saltó del asiento y salió corriendo y gritó a sus colegas, al tiempo que golpeaba el puño contra la palma de la mano: «¡Lo estoy aplastando con mi fuerza bruta!».

Durante las partidas siguientes, Fischer realizó jugadas que nunca nadie le había visto hacer, jugadas que no tenían nada que ver con su estilo. Ahora era Spassky el que comenzaba a cometer errores. Al perder la sexta partida, se echó a llorar. Uno de los grandes maestros comentó: «Después de esto, Spassky tendrá que preguntarse si para él no es peligroso regresar a Rusia». Al final de la octava partida, Spassky creyó saber qué sucedía: Bobby Fischer lo estaba hipnotizando. Decidió no mirarlo más a los ojos. De todos modos siguió perdiendo.

Al cabo del decimocuarto encuentro, Spassky convocó a su equipo a una reunión y declaró: «Está intentando controlarme la mente». Conjeturó si le habrían puesto alguna droga en el jugo de naranjas, quizás habían pulverizado alguna sustancia química en el ambiente. Luego Spassky acusó públicamente al equipo de Fischer de poner en las sillas algo que le alteraba la mente. La KGB entró en estado de alerta: ¡Boris Spassky estaba abochornando a la Unión Soviética!

Las sillas fueron desarmadas y analizadas con rayos X, el químico que las revisó no les encontró nada extraño. Lo único que se halló fueron dos moscas muertas en un artefacto de iluminación. Spassky comenzó a quejarse de sufrir alucinaciones. Intentó seguir jugando, pero la mente no le respondía. No pudo continuar con el campeonato. El 2 de septiembre abandonó. Aunque aún era relativamente joven, nunca se recuperó de esa derrota.

Interpretación

En partidas anteriores con Spassky, a Fischer no le había ido nada bien. El ruso tenía una habilidad increíble para adivinar la estrategia de su contrincante y usarla contra de él. Adaptable y paciente, armaba ataques que llevaban a la derrota no en siete sino en setenta jugadas. En cada oportunidad, logró derrotar a Fischer porque veía mucho más allá y porque era un psicólogo brillante, que nunca perdía el control de la situación. Un maestro afirmó: «No busca solo la mejor jugada. Busca la jugada que perturbará a su contrincante».

Sin embargo, Fischer terminó por comprender la clave del éxito de Spassky: jugaba con la predecibilidad del contrincante y así lo derrotaba con su propio juego. Todo lo que hizo Fischer durante el campeonato estaba destinado a poner la iniciativa de su parte y a desconcertar y desestabilizar a Spassky. Evidentemente, la interminable espera surtió efecto sobre la psique del ruso, pero el arma más poderosa fueron los errores deliberados cometidos por Fischer y su aparente falta de una estrategia definida. Con ello hacía todo lo posible para desestructurar los esquemas establecidos, aunque le significara perder la primera partida y quedar descalificado en la segunda.

Spassky era conocido por su sangre fría y su serenidad, pero por primera vez en su vida no logró adivinar las intenciones de su adversario. Poco a poco fue desmoronándose hasta que, al final del torneo, era él quien parecía haber perdido el juicio.

El ajedrez contiene, en forma sintetizada, la esencia de la vida: en primer lugar porque para ganar hay que ser extraordinariamente paciente y tener una gran visión, y en segundo lugar porque el juego se basa en esquemas, secuencias completas de jugadas que se han puesto en práctica con anterioridad y que volverán a utilizarse, con leves modificaciones, en cualquier otra partida. Su contrincante analiza los esquemas de su juego y los utiliza para tratar de prever las jugadas de usted. Al no ofrecerle nada predecible en que basar su estrategia, usted gana una gran ventaja. En el ajedrez, como en la vida, cuando los demás no tienen idea de lo que usted está haciendo, entran en un estado de terror, una espera desconcertada y confundida.

> La vida en la corte es un serio y melancólico juego de ajedrez, que nos exige ubicar nuestras piezas y baterías de ataque, elaborar una estrategia, seguirla, defendernos de la del adversario. A veces, sin embargo, es mejor correr riesgos y realizar las jugadas más caprichosas e impredecibles.
>
> *JEAN DE LA BRUYÈRE, 1645-1696*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Nada resulta más aterrador que lo repentino y lo impredecible. Es por eso que nos asustamos tanto frente a un terremoto o a un tornado: no sabemos cuándo nos va a golpear. Después de que pasaron, esperamos, aterrados, a que llegue el próximo. En menor grado, el comportamiento humano impredecible produce el mismo efecto.

Los animales se comportan de acuerdo con esquemas previsibles, lo cual nos permite cazarlos y matarlos. Solo el ser humano tiene la capacidad de modificar de manera consciente su comportamiento, improvisar y superar el peso del hábito y la rutina. Sin embargo, la mayoría de los hombres no toman conciencia de su poder.

Prefieren la comodidad de la rutina, ceder a la naturaleza animal que los impulsa a repetir, una y otra vez, los mismos actos compulsivos. Lo hacen porque ello no exige esfuerzo alguno y porque creen, erróneamente, que si no desconciertan o perturban a los demás, estos los dejarán tranquilos. Es necesario comprender algo fundamental: una persona poderosa despierta un cierto grado de temor, desconcertando en forma *deliberada* a quienes la rodean, a fin de tener siempre la iniciativa. A veces es necesario golpear sin previo aviso, hacer temblar a los demás cuando menos lo esperan. Es un arma que los poderosos han usado durante siglos.

Filippo María, el último duque Visconti de Milán, que vivió en Italia en el siglo XV, hacía, adrede, lo contrario de lo que todos esperaban de él. Por ejemplo, de pronto halagaba a un cortesano con atenciones, y luego, cuando el hombre esperaba ser promovido a un puesto más elevado, empezaba a tratarlo con el mayor de los desprecios. Confundido, el hombre pensaba en abandonar la corte, momento en el cual el duque volvía a llamarlo y a tratarlo bien. Doblemente confundido, el cortesano se preguntaba si su suposición de que sería promovido había resultado, acaso, evidente y ofensiva para el duque, y comenzaba a comportarse como si ya no esperara tal honor.

Entonces el duque lo censuraba por su falta de ambición y lo echaba de la corte.

El secreto para tratar con Filippo era simple: no pretender saber qué era lo que él quería. No intentar adivinar qué lo complacería. Nunca imponer la *propia* voluntad sino someterse a la voluntad de *él*. Y luego esperar. En medio de la confusión y la incertidumbre que generaba, el duque gobernaba en forma absoluta, sin que nadie lo desafiara.

La impredecibilidad es sobre todo una táctica de amos, pero también el subalterno puede utilizarla de manera muy eficaz. Si usted se siente superado por la mayoría o acorralado, realice una serie de jugadas impredecibles. Sus enemigos quedarán tan confundidos que retrocederán o cometerán serios errores tácticos.

En la primavera de 1862, durante la guerra civil de los Estados Unidos, el general Stonewall Jackson y una fuerza de 4600 confederados atacaba las fuerzas, muy superiores, de la Unión en el valle de Shenandoah. Entretanto, no muy lejos de allí, el general George Brinton McClellan, al mando de 90 000 soldados de la Unión, marchaba hacia el sur de Washington, D. C., para poner sitio a la ciudad de Richmond, en Virginia, la capital de la Confederación. A medida que transcurrían las

semanas de campaña, Jackson hizo salir repetidas veces a sus soldados del valle de Shenandoah, para luego hacerlos entrar de nuevo.

Los movimientos a que obligaba a su tropa carecían de sentido. ¿Se preparaba para defender Richmond? ¿Se aprestaba a marchar sobre Washington, ahora que la ausencia de McClellan había dejado la ciudad sin protección? ¿Se dirigía hacia el norte para atacar allí? ¿Por qué su pequeña fuerza se movía en círculos?

Los movimientos inexplicables de Jackson hicieron que los generales de la Unión demoraran su marcha sobre Richmond, mientras esperaban comprender lo que sucedía.

Entretanto, el sur logró llevar refuerzos a la ciudad. Una batalla que podría haber aplastado a los confederados terminó sin vencedores ni vencidos. Jackson utilizó esta táctica una y otra vez cuando se enfrentaba a fuerzas numéricamente superiores. «Hay que desconcertar, engañar y sorprender al enemigo toda vez que sea posible —decía—. Este tipo de táctica siempre gana, y es así como un pequeño ejército puede destruir fuerzas superiores».

Esta ley no vale solo para la guerra, sino también para situaciones cotidianas. El otro siempre trata de interpretar los motivos que se ocultan detrás de las acciones de usted, para utilizar su predecibilidad contra usted. Haga algo por completo inexplicable, y los pondrá a la defensiva. No entender qué es lo que usted está haciendo los sacará de las casillas, en ese estado de ánimo resultará muy fácil intimidarlos.

Pablo Picasso dijo en cierta oportunidad: «El mejor cálculo es la ausencia de cálculo. Una vez que ha logrado cierto nivel de reconocimiento, los demás, por lo general, piensan que si usted hace algo es por alguna razón inteligente. De modo que es necio planificar con demasiada exactitud qué es lo que va a hacer. Es mucho mejor actuar caprichosamente».

Durante un tiempo, Picasso trabajó con el *marchand* Paul Rosenberg. Al principio le permitió bastante libertad en el manejo de sus cuadros, hasta que un día, en apariencia sin motivo alguno, le dijo que no le daría más obras para vender. Picasso explicó su proceder de la siguiente manera: «Durante las cuarenta y ocho horas siguientes, Rosenberg trataría de comprender el porqué de mi decisión. ¿Estaría yo reservando obras para otro? Yo seguiría trabajando y durmiendo, mientras Rosenberg seguía pensando. A los dos días acudiría a verme, con los nervios deshechos, angustiado, para decirme: “Después de todo, mi amigo, no me rechazará si le ofrezco esta suma [mencionó una cantidad de dinero sustancialmente más elevada que la ofrecida anteriormente] por esos cuadros, en lugar del precio que suelo pagarle, ¿verdad?”».

La impredecibilidad no es solo un arma destinada a inspirar terror. Si usted modifica sus esquemas día a día, causará una conmoción a su alrededor y estimulará el interés de los demás. La gente hablará de usted, le atribuirá motivos y buscará explicaciones que no tienen nada que ver con la verdad, pero que harán que usted esté

constantemente presente en los pensamientos de los demás. Cuanto más caprichoso parezca, más respeto recogerá. Solo los subordinados sin remedio actúan de manera predecible.

Imagen

El ciclón. Un viento que no puede preverse. Repentinos cambios barométricos, inexplicables cambios en la dirección y en la velocidad. No hay defensa posible: un ciclón siembra terror y confusión.

Autoridad

El gobernante iluminado es tan misterioso que parece no habitar en ninguna parte, tan inexplicable que nadie puede buscarlo. Él descansa en la no acción, y debajo de él sus ministros tiemblan.

(HAN-FEI-TZU, FILÓSOFO CHINO, SIGLO III a. C.)

Invalidación

A veces la predecibilidad puede actuar a su favor: al crear un esquema que les resulta conocido y cómodo a los demás, logrará adormecerlos. Han preparado todo de acuerdo con los conceptos previos que tienen sobre usted. Esto puede utilizarse de diferentes maneras: en primer lugar, forma una cortina de humo, una fachada cómoda detrás de la cual usted puede llevar a cabo su accionar engañoso. En segundo lugar, le permite hacer, de tanto en tanto, algo completamente contrario a sus esquemas habituales, de modo de desconcertar a sus adversarios, que caerán sin necesidad de que usted los empuje.

En 1974, Muhammad Ali y George Foreman debían pelear por el campeonato mundial de boxeo, en la categoría peso pesado. Todos sabían qué sucedería: George Foreman trataría de asestar a Ali el golpe de knockout, mientras que Ali bailaría a su alrededor, tratando de agotarlo. Esa era la forma de pelear de Ali, un esquema que no había cambiado en más de diez años. Pero en este caso esa táctica daría una importante ventaja a Foreman: este tenía un golpe devastador y, si sabía esperar, en algún momento Ali se le acercaría lo suficiente como para noquearlo. Sin embargo, Ali, un maestro de estrategia, tenía otros planes. En las conferencias de prensa previas a la gran pelea, dijo que cambiaría su estilo y pelearía con la misma técnica de Foreman. Nadie, y menos aún el mismo Foreman, creyó que hablaba en serio. Un plan semejante sería un suicidio, como siempre, Ali se hacía el payaso. Luego, antes de la pelea, el entrenador de Ali aflojó las cuerdas alrededor del *ring*, algo que solo se hace cuando el boxeador está decidido a pelear con golpes duros y directos. Pero nadie creyó en la estratagema, debía de ser otra farsa.

Para gran sorpresa de todos, Ali hizo exactamente lo que había anunciado. Mientras Foreman esperaba que saltara a su alrededor, Ali se abalanzó sobre él y comenzó a golpearlo. Esto trastornó por completo la estrategia de

Foreman, que sin saber cómo reaccionar, terminó agotándose, golpeando con furia y recibiendo más contragolpes de los que daba. Por último, Ali le asestó un golpe de derecha que lo dejó knockout. El hábito de dar por sentado que una persona se comportará siempre de acuerdo con sus esquemas previos es tan fuerte, que ni siquiera el anuncio de un cambio en su estrategia, por parte de Ali, fue suficiente para modificar las suposiciones de su contrincante. Foreman cayó en la trampa, la misma trampa que le habían anunciado.

Una advertencia: A veces la impredecibilidad puede volverse contra usted, sobre todo si se encuentra en una posición de subordinado. En ciertas ocasiones es mejor dejar que la gente que lo rodea se sienta cómoda y segura, antes que movilizarla y desconcertarla. Demasiada impredecibilidad puede considerarse una señal de indecisión o —algo mucho más grave— un problema psíquico. Los esquemas son un arma poderosa y pueden aterrar a la gente si se los rompe. Ese tipo de poder deberá utilizarse con mucha prudencia.

LEY N.º 18

NO CONSTRUYA FORTALEZAS PARA PROTEGERSE: EL AISLAMIENTO ES PELIGROSO

CRITERIO

El mundo es un sitio peligroso y los enemigos acechan por doquier, todos necesitan protegerse. Una fortaleza se presenta como la alternativa más segura. Pero el aislamiento lo expone más de lo que lo protege de los peligros que lo rodean, ya que lo aísla de información valiosa y lo destaca como un blanco fácil para los demás. Es mucho más seguro circular, mezclarse entre la gente y buscar aliados. La multitud lo protege de sus enemigos.

La máscara de la muerte roja

Desde hacía mucho tiempo que la «Muerte Roja» venía devastando el país.

Nunca hubo pestilencia tan fatal ni tan terrible. Su característica y sello era la sangre, el rojo color y el horror de la sangre. Ocasionaba dolores agudos y vértigo repentino, y luego profusas hemorragias de los poros, con disolución de los tejidos… Y el ataque, la evolución y el desenlace de la enfermedad se producían en menos de una hora.

Pero el príncipe Próspero era feliz, intrépido y sagaz. Cuando la mitad de su reino ya había quedado despoblada, convocó a un millar de amigos robustos y despreocupados de entre los caballeros y las damas de su corte, y con ellos se retiró a una de sus más recónditas abadías fortificadas. Se trataba de una amplia y magnífica estructura, creación del excéntrico e imponente gusto del príncipe. Una alta y gruesa muralla rodeaba el lugar.

Esa muralla tenía grandes puertas de hierro. Cuando estuvieron todos dentro, los cortesanos llevaron braseros y pesados martillos y soldaron los cerrojos y las fallebas. Estaban decididos a impedir el ingreso y también a evitar que alguien, en un repentino impulso de desesperación o frenesí, pudiese salir.

La abadía era amplia y se hallaba bien provista. Con estas precauciones, los cortesanos podrían desafiar el mal y evitar el contagio. Que el mundo exterior cuidara de sí mismo. Entre tanto, era una tontería preocuparse o pensar en el peligro. El príncipe había llevado todo lo necesario para divertirse y disfrutar de los placeres de la vida. Había bufones, imitadores, bailarinas de *ballet* y músicos. Había belleza y había vino. Todo esto, más la seguridad, era lo que había dentro de los muros de la abadía. Afuera rondaba la «Muerte Roja». Hacia el final del quinto o sexto mes de reclusión, y mientras la peste hacía estragos en el país, el príncipe Próspero decidió entretener a sus mil amigos con un baile de máscaras de magnificencia nunca vista. Aquella mascarada fue algo voluptuoso…

… Y la fiesta siguió y siguió, hasta que el reloj marcó la medianoche… Y sucedió en ese momento, quizás un poco antes de que el último eco de las últimas campanadas se hubiera silenciado, que varios de los presentes se percataron de pronto de la presencia de una figura enmascarada que no había llamado la atención de nadie hasta aquel instante…

La figura era alta y elegante, envuelta de la cabeza a los pies en una mortaja. La máscara que ocultaba el rostro imitaba tan bien el aspecto de un cadáver, presentando toda la rigidez de la muerte, que aun al inspeccionarlo de cerca resultaba difícil detectar su falsedad. Sin embargo, todo aquello habría sido tolerado, si no aprobado, por los alocados trasnochadores que rodeaban al visitante, si el enmascarado no hubiera tenido la audacia de adoptar el aspecto de la Muerte Roja. Su vestimenta estaba manchada de sangre y su ancha frente y todos los rasgos de su rostro estaban salpicados con el horror escarlata…

… Un grupo de los asistentes a la fiesta avanzó de inmediato hacia aquel ángulo oscuro y, al intentar apresar al enmascarado, cuya espigada figura se mantenía erecta e inmóvil bajo la sombra del reloj de ébano, emitieron un grito de abismal horror cuando comprobaron que la mortaja y la cadavérica máscara, que habían manoteado con tanta violencia, no estaban sostenidas por ninguna forma humana. Y de pronto reconocieron la presencia de la Muerte Roja. Había entrado allí como un sigiloso ladrón en la noche. Y, uno tras otro, los jaraneros fueron cayendo en las salas salpicadas de sangre, y sus cadáveres quedaron en la desesperada posición

de cada caída. Y la vida del reloj de ébano se extinguió con la del último de los jaraneros. Y las llamas de los braseros se apagaron. Y la oscuridad y la podredumbre y la Muerte Roja dominaron todo, infinitamente y para siempre.

THE MASQUE OF THE RED DEATH, EDGAR ALLAN POE, 1809-1849

Ts'in Shih Huang Ti, el primer emperador de la China (221-210 a. C.), fue el hombre más poderoso de su época. Su imperio era más vasto y poderoso que el de Alejandro Magno. Conquistó todos los reinos que rodeaban el suyo, Ch'in, y los unificó en un solo imperio, China. Sin embargo, durante los últimos años de su vida casi nadie lo veía.

El emperador vivía en el palacio más esplendoroso construido hasta aquella fecha, en la capital del país, Hsien-yang. Constaba de 270 pabellones, todos interconectados por pasajes secretos, lo cual permitía al emperador moverse de uno a otro sin que lo vieran. Dormía cada noche en una habitación distinta y cualquiera que posara su mirada en él era decapitado al instante. Solo un puñado de hombres conocía su paradero, y también estos, si llegaban a revelarlo a cualquier otra persona, eran ajusticiados.

El emperador vivía tan aterrado de todo contacto humano que, cuando se veía obligado a salir del palacio, viajaba de incógnito, disfrazado. De repente, durante uno de esos viajes por las provincias, murió. Su cuerpo fue llevado de regreso a la capital en el carruaje imperial, seguido por un carro cargado de pescado salado, a fin de disimular el olor del cuerpo en descomposición, pues nadie debía saber de su muerte. El emperador murió solo, lejos de sus esposas, su familia, sus amigos y sus cortesanos, acompañado solo por un ministro y unos cuantos eunucos.

INTERPRETACIÓN

Shih Huang Ti comenzó siendo el rey de Ch'in, un guerrero temerario de irrefrenable ambición. Los cronistas de la época lo describen como a un hombre «de nariz delgada, ojos muy rasgados, con la voz de un chacal y el corazón de un tigre o un lobo». En ocasiones podía mostrarse clemente, pero la mayoría de las veces «devoraba a los hombres sin escrúpulo alguno». Conquistó las provincias que rodeaban la suya mediante estratagemas y violencia, y creó China forjando una sola nación y una sola cultura a partir de muchas. Destruyó el sistema feudal y, para controlar mejor a los miembros de las familias reales dispersas por los distintos reinos de su imperio, trasladó a 120 000 a la capital, donde alojó a los cortesanos más importantes en el vasto palacio de Hsien-yang. Consolidó las murallas de las fronteras, convirtiéndolas en la Gran Muralla china.

Estandarizó las leyes del país, la lengua escrita y hasta el tamaño de las ruedas de las carretas.

Sin embargo, como parte de ese proceso de unificación, el primer emperador prohibió los escritos y las enseñanzas de Confucio, el filósofo cuyas ideas sobre la vida moral ya se habían convertido casi en una religión dentro de la cultura china. Por orden de Shih Huang Ti, se quemaron miles de libros sobre Confucio y cualquiera que lo citara era decapitado. Esto granjeó al emperador muchos enemigos, y el miedo que estos le causaban fue convirtiéndose en paranoia. Las ejecuciones se multiplicaron. Un contemporáneo del emperador, el escritor Han-fei-tzu, observó: «Ts'in ha sido victorioso durante cuatro generaciones, pero ha vivido aterrorizado, temiendo la destrucción».

A medida que el emperador se atrincheraba más y más en su palacio para protegerse, poco a poco fue perdiendo el control de su reino. Los eunucos y ministros aplicaban políticas sin que él las aprobara o siquiera las conociera, también conspiraron contra él. Hacia el final de su vida, ya solo era un emperador nominal. Vivía tan aislado que casi nadie se enteró de su muerte. Quizá fue envenenado por los mismos arteros ministros que alentaron su aislamiento.

Esto es lo que genera el aislamiento: retírese a su fortaleza y perderá el contacto con las fuentes de su poder. Ya no se enterará de lo que sucede a su alrededor y perderá el sentido de toda proporción. En lugar de estar más seguro, se apartará del conocimiento del cual depende su propia vida. Nunca se aleje tanto de las calles como para no escuchar lo que sucede a su alrededor o advertir las conspiraciones en su contra.

OBSERVANCIA DE LA LEY

En la década de 1660, Luis XIV hizo construir, para él y su corte, el palacio de Versailles, que no se parecía a ningún otro palacio del mundo. Como en una colmena, todo giraba en torno del rey. Vivía rodeado de nobles, que ocupaban departamentos situados en torno del suyo, más o menos cercanos según el rango de cada uno. El dormitorio del monarca ocupaba el centro geográfico del palacio y era el foco de atención de todos. Cada mañana, el rey era saludado en su aposento con un ritual denominado *lever*.

A las ocho de la mañana, el primer lacayo del rey, que dormía a los pies del lecho real, despertaba a Su Majestad. Luego los pajes abrían la puerta y admitían a quienes cumplían alguna función en la ceremonia. El orden en que ingresaban esas personas estaba estrictamente establecido: primero los hijos y nietos ilegítimos del rey, luego los príncipes y las princesas de alcurnia, y luego su médico y cirujano, a continuación, el gran oficial del guardarropas, el lector oficial del rey y aquellos que tenían a su cargo entretener al soberano. Después llegaban diversos funcionarios gubernamentales, en orden ascendente según su rango. Y por último, los que asistían al *lever* por invitación especial. Al final de la ceremonia había más de cien personas

apiñadas allí, entre asistentes reales y visitas.

El día se organizaba de modo tal que la energía se concentrara en el rey y todo pasase por él. Luis XIV era constantemente atendido por cortesanos y funcionarios que le pedían consejo y su opinión. A todas las preguntas, él solía replicar: «Ya veré».

Saint-Simon observó: «Si se volvía hacia alguien y le formulaba una pregunta o hacía un comentario insignificante, los ojos de todos los presentes se posaban en esa persona. El hecho de que el rey le dirigiera la palabra constituía una distinción que daba prestigio». En el palacio no existía posibilidad alguna de intimidad, ni siquiera para el rey: una habitación comunicaba con la otra y cada corredor conducía a habitaciones más grandes donde sin cesar se reunían grupos de nobles. Las acciones de todos eran interdependientes, y nada ni nadie pasaba inadvertido: «El rey no solo se aseguraba de que toda la alta nobleza se hallara presente en la corte —escribió Saint-Simon—, sino que exigía lo mismo de la baja nobleza. Durante las ceremonias de *lever* y *coucher*, durante las comidas, en los jardines de Versailles, siempre miraba a su alrededor, sin que se le escapara detalle. Se sentía ofendido si los nobles más destacados no vivían permanentemente en la corte, y quienes se presentaban allí poco, o casi nunca, incurrían en su absoluto desagrado. Si alguno de ellos decía algo, el rey expresaba con altanería: “No lo conozco”, y esa sentencia era irrevocable».

INTERPRETACIÓN

Luis XIV ascendió al poder hacia el final de dos terribles guerras civiles, las Frondas.

Uno de los principales instigadoras de dichas revueltas había sido la nobleza, que veía con profundo resentimiento el creciente poder absoluto de la Corona y ansiaba volver a los tiempos del feudalismo, cuando los nobles gobernaban sus propios feudos y el rey tenía poca autoridad sobre ellos. Si bien los nobles perdieron la segunda Fronda, seguían siendo díscolos y albergaban profundo resentimiento.

Por lo tanto, la construcción del palacio de Versailles significaba mucho más que el decadente antojo de un rey afecto a extravagantes lujos. Cumplía una función crucial: daba al soberano la posibilidad de vigilar atentamente, a cuantos lo rodeaban y todo lo que sucedía a su alrededor. La otrora orgullosa y poderosa nobleza quedó reducida a disputar el honor de ayudar al rey a vestirse por la mañana. Luis XIV comprendió a la perfección la verdad de que el rey que se aísla corre grave peligro. En su ausencia, las conspiraciones contra su persona brotan como hongos tras la lluvia, las animosidades se cristalizan en bandos y la rebelión estalla antes de que el soberano tenga tiempo de reaccionar. Para evitar todo eso, no solo hay que alentar la sociabilidad y la transparencia, organizarlas y canalizarlas de la manera adecuada.

Estas características del palacio de Versailles perduraron durante todo el reinado de Luis XIV, asegurando cincuenta años de relativa paz y tranquilidad. En todo ese tiempo, no se caía ni un alfiler sin que el rey se enterara.

> La soledad es peligrosa para la razón, sin favorecer la virtud… Recuerde que el mortal solitario es sin duda lujurioso, probablemente supersticioso y posiblemente loco.
>
> *DR. SAMUEL JOHNSON, 1709-1784*

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

Maquiavelo afirma que, desde la perspectiva estrictamente militar, una fortaleza es siempre un error. Se convierte en símbolo de poder y aislamiento, y es fácil blanco para los enemigos de quien la ha erigido. Pensada para defenderlo, la fortaleza en realidad lo aísla de cualquier tipo de ayuda y coarta su flexibilidad. Las fortalezas podrán parecer inexpugnables, pero una vez que se ha encerrado en una, todos saben que usted está allí.

Y ni siquiera hace falta sitio para convertir la fortaleza en una prisión. Con sus espacios pequeños y cerrados, las fortalezas son también vulnerables a la peste y otras enfermedades contagiosas. Desde el punto de vista estratégico, el aislamiento que brinda una fortaleza no ofrece protección alguna, sino que crea más problemas que los que resuelve.

Dado que el ser humano es por naturaleza una criatura sociable, el poder depende de la interacción y la circulación social. Para acceder al poder, usted deberá ubicarse en el centro, como lo hizo Luis XIV en Versailles. Toda actividad debe girar en torno de usted, y usted debe estar atento a todo lo que sucede en la calle y a todo aquel que pudiese estar conspirando contra usted. La mayoría de las personas, cuando se sienten amenazadas, temen al peligro. En esos momentos tienden a batirse en retirada y cerrar filas, buscando la seguridad en una especie de fortaleza. Sin embargo, al actuar de esta manera deben confiar en la información que reciben de un círculo cada vez más pequeño, y pierden la perspectiva de los hechos que se producen a su alrededor. Con esto pierden maniobrabilidad y flexibilidad, se convierten en fácil blanco de los enemigos y el aislamiento los vuelve paranoicos. En la guerra y en la mayoría de los juegos estratégicos, el aislamiento suele preceder a la derrota y a la muerte.

En momentos de incertidumbre y peligro, usted debe combatir su deseo de introversión y, por el contrario, tornarse más accesible, buscar viejos aliados y ganar otros nuevos, obligarse a moverse en más y más círculos distintos. Esta ha sido durante siglos la estrategia de los poderosos.

El estadista romano Cicerón, que provenía de la baja nobleza, tenía pocas posibilidades de acceder al poder, a no ser que encontrara un lugar entre los aristócratas que controlaban la ciudad. Con brillante sagacidad, logró identificar a los más influyentes y cómo se relacionaban unos con otros. Frecuentaba todos los lugares, conocía a todos y tenía una red de relaciones tan amplia que cualquier

enemigo podría ser neutralizado con facilidad por un aliado.

El estadista francés Talleyrand desarrolló la misma estrategia. A pesar de que provenía de una de las más antiguas familias de la aristocracia francesa, se afanó por permanecer siempre en contacto con todo lo que sucedía en las calles de París, lo que le permitía prever tendencias y problemas. Incluso le causaba un secreto placer el mezclarse con siniestros delincuentes que le suministraban valiosa información. Cada vez que hubo alguna crisis o una transición en el poder —el fin del Directorio, la caída de Napoleón, la abdicación de Luis XVIII— Talleyrand logró sobrevivir y prosperar, porque nunca se encerraba en un círculo pequeño sino que siempre forjaba relaciones con el nuevo orden de cosas.

Esta ley se aplica a reyes y reinas y a quienes se mueven en los más altos niveles del poder: en el momento en que pierda contacto con su gente y busque la seguridad en el aislamiento, se gestará rebelión. Nunca se crea tan elevado como para poder darse el lujo de aislarse, ni siquiera de los niveles más bajos. Al retirarse a una fortaleza, se convierte en blanco fácil para sus súbditos conspiradores, que ven su aislamiento como un insulto y un motivo de rebelión.

Dado que el ser humano es un ser tan social, las artes que hacen que nuestra presencia resulte grata a los demás solo pueden practicarse mediante la exposición y la circulación social constantes. Cuanto mayor sea su contacto con los demás, más gentil y agradable se volverá. El aislamiento, en cambio, engendra torpeza en sus gestos y conduce a un mayor apartamiento, dado que la gente comenzará a evitarlo.

En 1545, el duque Cosimo I de Médici resolvió que, para asegurar la inmortalidad de su nombre, encargaría la realización de murales en la capilla principal de la iglesia de San Lorenzo, en Florencia. Tenía muchos grandes pintores entre los cuales elegir, y por último se decidió por Jacopo da Pontormo. Este era un artista ya mayor, que deseaba que aquellos frescos fueran su obra cumbre y su legado para la posteridad. Su primera intención fue cerrar la capilla con paredes, divisiones y cortinas, pues no quería que nadie fuera testigo de la creación de su obra maestra o le robara sus ideas. Cuando algunos jóvenes irrumpieron en la capilla, por mera curiosidad, Jacopo reforzó aún más las cerraduras.

Pontormo cubrió el interior del techo de la capilla con escenas bíblicas: la Creación, Adán y Eva, el arca de Noé y otras. En la parte superior de la pared central pintó a Cristo, en toda su majestuosidad, resucitando a los muertos el día del Juicio Final. El artista trabajó durante once años en la capilla, salía muy raras veces, ya que había desarrollado una fobia al contacto humano y temía que alguien le robara las ideas.

Pontormo murió antes de completar sus murales, ninguno de los cuales sobrevivió.

Pero el gran escritor renacentista Vasari, amigo de Pontormo, que llegó a ver los murales poco después de la muerte del artista, nos legó una descripción. Se destacaban por una falta total de proporción, las escenas chocaban entre sí, las figuras

de una historia se superponían con las de otra. Pontormo, obsesionado por los detalles, había perdido todo sentido de composición general. Vasari interrumpió su descripción de los murales, pues afirmó que, si continuaba, «creo que me volvería tan loco y confuso como esas pinturas. Considero que, durante los once años que Jacopo trabajó en ellas, eso es precisamente lo que le sucedió a él, así como a los pocos que vieron su obra». En lugar de coronar la carrera de Pontormo, aquella obra constituyó su mayor descrédito.

Los murales de Pontormo fueron el equivalente visual de los efectos del aislamiento sobre la mente humana: una pérdida total de proporción, una obsesión por los detalles, junto con la incapacidad de ver el panorama general, una especie de extravagante fealdad que ya no comunica nada. Obviamente, el aislamiento es tan fatal para las artes creativas como para las artes sociales. Shakespeare es el escritor más célebre de la historia porque, como dramaturgo, se abrió a las masas, a los escenarios populares, al hacer que sus obras fueran accesibles a todo el mundo, independientemente de su educación y de sus gustos. El artista que se encierra en su fortaleza pierde el sentido de la proporción y su obra solo logra comunicarse con su reducido círculo inmediato. Este tipo de arte permanece arrinconado y carente de poder.

Por último, dado que el poder es una creación del hombre, es algo que se incrementa mediante el contacto con otra gente. En lugar de caer en la mentalidad de la fortaleza, vea el mundo como un enorme palacio de Versailles, cuyas habitaciones todas están intercomunicadas. Usted necesita mantenerse flexible y adaptable, capaz de moverse en los círculos más diversos y mezclarse con todo tipo de personas. Esa forma de movilidad y contacto social lo protegerá de los conspiradores, que no lograrán guardar secreto ante usted, y de sus enemigos, que no podrán aislarlo de los aliados. Al mantenerse siempre en movimiento, usted alterna e interactúa en los distintos aposentos del palacio, sin establecerse en un solo lugar. Ningún cazador puede apuntar con pulso firme a una presa que se mueve con tanta rapidez.

IMAGEN

La fortaleza. Alta y erguida sobre la colina, la ciudadela se convierte en un símbolo de todo lo detestable del poder y la autoridad. Los ciudadanos lo traicionarán ante el primer enemigo que aparezca. Aislada de toda comunicación y de toda inteligencia, la ciudadela caerá con suma facilidad.

AUTORIDAD

Un príncipe bueno y sabio, deseoso de conservar ese carácter y ansioso por evitar dar a sus hijos la oportunidad de convertirse en opresores, nunca habrá de construir una fortaleza. Así sus hijos depositarán su confianza en la buena voluntad de los súbditos, y no en la fortaleza de una ciudadela.

(NICOLÁS MAQUIAVELO, 1469-1527)

INVALIDACIÓN

Rara vez es correcto y favorable optar por el aislamiento. Si uno no mantiene

el oído atento a lo que sucede en las calles, le será imposible protegerse. Lo único que el constante contacto humano no puede facilitar es el pensamiento. El peso de la presión social y la imposibilidad de distanciarnos de la gente puede impedirnos pensar con claridad sobre lo que sucede a nuestro alrededor. Entonces, como recurso temporario, el aislamiento puede ayudar a obtener cierta perspectiva. Muchos pensadores serios han comenzado su obra en prisión, donde no hay nada que hacer, salvo pensar. Maquiavelo pudo escribir *El príncipe* solo cuando sufrió el exilio y vivía aislado en una granja, lejos de las intrigas políticas de Florencia.

Sin embargo, el riesgo reside en que ese tipo de aislamiento puede engendrar ideas extrañas y perversas. Uno podrá obtener una mayor perspectiva del panorama general, pero perderá el sentido de su propia pequeñez y de sus limitaciones. Además, cuanto más aislado se encuentre, tanto más difícil le resultará salir, de ese aislamiento cuando lo decida: es algo que lo va tragando como las arenas movedizas, sin que usted pueda darse cuenta. Si necesita tiempo para pensar, elija el aislamiento solo como último recurso y, además, en pequeñas dosis. No deje de mantener abierto el camino de regreso a la sociedad.

Ley n.º 19

SEPA CON QUIÉN ESTÁ TRATANDO: NO OFENDA A LA PERSONA EQUIVOCADA

Criterio

En el mundo hay muchas clases de personas diferentes, y usted no puede suponer que todos reaccionarán de la misma manera frente a sus estrategias. Hay ciertas personas que, si usted las manipula o engaña, pasarán el resto de su vida procurando vengarse. Serán, desde el momento de la ofensa, lobos con piel de cordero. Elija con cuidado a sus víctimas y a sus contrincantes, y nunca ofenda o engañe a la persona equivocada.

ADVERSARIOS, INCAUTOS Y VÍCTIMAS: TIPOLOGÍA PRELIMINAR

> Cuando se encuentre ante un espadachín, saque la espada: no recite poesías frente a alguien que no es poeta.
>
> DE UN CLÁSICO BUDISTA DE CH'AN, CITADO EN *THUNDER IN THE SKY*, TRADUCIDO POR THOMAS CLEARY, 1993

En su ascenso al poder se encontrará con distintas clases de adversarios, incautos y víctimas. La más elevada forma del arte del poder es la habilidad de distinguir entre lobos y corderos, zorros y liebres, águilas y buitres. Si usted sabe diferenciarlos bien, tendrá éxito sin necesidad de ejercer demasiada coerción sobre nadie. Pero si usted actúa ciegamente con quienquiera que cruce su camino, llevará una vida de constantes preocupaciones y problemas, si es que llega a vivir lo suficiente. La capacidad de reconocer los distintos tipos de personas y actuar de acuerdo con cada uno es de importancia fundamental. Los siguientes son los cinco tipos más peligrosos que aparecen en nuestra jungla, según los han identificado diversos artistas —de la estafa y otros— del pasado.

EL HOMBRE ARROGANTE Y ORGULLOSO

Aunque quizás al principio intente disimularlo, el excesivo orgullo de este hombre lo convierte en un adversario muy peligroso. La más mínima mala voluntad que intuya lo inducirá a ejercer la venganza en forma exagerada y violenta. Usted podrá decirse:

«Pero yo solo dije tal y tal cosa en una fiesta, en la cual todos habían bebido demasiado…». No importa. No hay razón detrás de la reacción exagerada de este individuo, de modo que no desperdicie su tiempo tratando de comprenderlo. Si en algún momento usted tiene que tratar con una persona a la que percibe como exageradamente orgullosa, huya. Sea lo que fuere lo que usted espera de ella… no vale la pena.

EL HOMBRE DESESPERADAMENTE INSEGURO

Este hombre está emparentado con el orgulloso y arrogante, pero es menos violento y más difícil de detectar. Su autoestima es frágil, su inseguridad, grande, y si se siente engañado o atacado, su ira hervirá a fuego lento. Atacará de a pequeños mordiscones que tardarán mucho en causar heridas lo bastante grandes como para que usted se percate de ellas. Si se encuentra con que ha engañado o herido a una persona de esta tipología, desaparezca por largo tiempo de la escena. Si permanece cerca de él, lo irá

matando lentamente.

El rey de los desconfiados

Otra variante de los especímenes citados es este José Stalin en potencia. Ve lo que quiere ver —en general, lo peor— en la gente y supone que todo el mundo lo persigue.

El rey de los desconfiados es, en realidad, el menos peligroso de los tres tipos vistos hasta ahora: genuinamente desequilibrado, es fácil de engañar, así como el mismo Stalin era engañado constantemente. Juegue con la naturaleza desconfiada de este individuo para lograr que se vuelva contra los demás. Pero si usted se convierte en el blanco de las sospechas, tenga mucho cuidado.

La serpiente de larga memoria

Al ser herido o engañado, este hombre no demuestra ira alguna por fuera, hará sus cálculos y esperará. Luego, cuando pueda invertir los papeles, ejercerá su venganza, caracterizada por una fría astucia. Reconozca a este hombre a través de la calculadora frialdad y la sagacidad que muestra en los distintos aspectos de su vida. Por lo general es distante y se muestra poco afectuoso. Cuídese doblemente de esta serpiente, y si usted la ha herido de alguna forma, o bien destrúyala por completo o aléjese lo más rápido posible.

El hombre común, discreto y (a menudo) poco inteligente

Usted para las antenas cuando detecta una víctima tan tentadora. Pero este hombre resulta bastante más difícil de engañar que lo que usted imagina. Caer en una trampa requiere a menudo cierta inteligencia e imaginación para percibir los posibles beneficios. El hombre obtuso no morderá el anzuelo, porque no lo reconoce. No se da cuenta. El peligro de este hombre no reside en que acuse daño o busque vengarse. Usted, simplemente, derrochará su tiempo, su energía, sus recursos e incluso su cordura tratando de engañarlo. Tenga a mano algo para ponerlo a prueba: un chiste, un cuento. Si el individuo reacciona interpretándolo en forma textual, sin captar la gracia o el doble sentido, usted está tratando con una persona de este tipo. Si sigue adelante en su intento de engañarlo, hágalo bajo su propia responsabilidad.

La venganza de Lope de Aguirre

El carácter de [Lope de] Aguirre se halla muy bien ilustrado en una anécdota que figura en la crónica de Garcilaso de la Vega. Esta relata que, en 1548, Aguirre era integrante de un pelotón de soldados que escoltaba a los esclavos indígenas desde las minas de Potosí [Bolivia] hasta uno de los depósitos del tesoro real. Los indios habían sido cargados, ilegalmente, con grandes cantidades de plata y un funcionario local, al descubrirlo, arrestó a Aguirre y lo sentenció a dos mil azotes, en castigo por maltratar a los indios.

«El soldado Aguirre, tras haber sido notificado de la sentencia, suplicó al alcalde que, en lugar de hacerlo azotar, lo ejecutara, dado que él era de noble cuna… Esto no surtió efecto alguno en el alcalde, que ordenó al verdugo que llevara una bestia de carga y ejecutara la sentencia. El verdugo fue a la prisión y puso a Aguirre sobre el lomo de la bestia… La bestia fue arreada y el reo recibió los azotes…».

Una vez liberado, Aguirre anunció su intención de matar al funcionario que lo había sentenciado, el alcalde Esquivel. Cuando su mandato expiró, Esquivel huyó a Lima, a trescientas veinte leguas de distancia, pero al cabo de quince días Aguirre lo rastreó hasta allí. El aterrado juez viajó a Quito, un viaje de cuatrocientas leguas, y a los veinte días, Aguirre llegó a Quito.

«Cuando Esquivel supo de su presencia —relata Garcilaso— hizo otro viaje de quinientas leguas hasta Cuzco, pero a los pocos días Aguirre llegó hasta allí, después de haber viajado a pie, descalzo, y dijo que un hombre que ha sido azotado no tiene derecho a montar a caballo ni a mostrarse en lugares donde pueda verlo la gente. De esta manera, Aguirre siguió a su juez durante tres años y cuatro meses».

Agotado por la persecución, Esquivel permaneció en Cuzco, ciudad que tenía un gobierno tan rígido y severo que sintió que allí estaría a salvo de Aguirre. Fue a vivir a una casa cercana a la catedral, de la cual no se atrevía a salir si no iba armado con una espada o una daga.

«Sin embargo, cierto lunes al mediodía Aguirre entró en la casa y, después de haberla recorrido por completo y haber atravesado un corredor, un salón, una habitación y otra habitación interior donde el juez guardaba sus libros, al fin lo encontró dormido sobre uno de sus libros y lo mató de varias puñaladas. El asesino se dispuso a salir, pero cuando llegó a la puerta de la casa se encontró con que había olvidado su sombrero en el lugar del hecho, y tuvo la temeridad de regresar a buscarlo. Luego se fue caminado calle abajo».

THE COLDEN DREAM: SEEKERS OF EL DORADO, WALKER CHAPMAN, 1967

TRANSGRESIONES DE LA LEY

TRANSGRESIÓN I

A principios del siglo XIII, Muhammad, el *sha* de Khwarezm, logró forjar, al cabo de muchas guerras, un gran imperio que se extendía hacia el oeste de la actual Turquía y el sur de Afganistán. El centro del imperio fue la gran capital asiática de Samarcanda.

El cuervo y la oveja

Un cuervo camorrero se sentó sobre la espalda de una oveja. La oveja, muy contra su voluntad, llevó al cuervo de un lado al otro durante un largo tiempo y al fin le dijo:

—Si le hubieses hecho esto a un perro, te habría dado una lección con sus afilados dientes.

A lo que el cuervo replicó:

—Desprecio a los débiles y me inclino ante los fuertes. Sé bien a quién puedo dominar y a quién tengo que elogiar. Gracias a esto espero extender mi vida hasta alcanzar una plácida vejez.

FÁBULAS, ESOPO, FINES DEL SIGLO VI a. C.

El *sha* tenía un ejército poderoso y bien entrenado, que le permitía movilizar 200 000 guerreros en pocos días.

En 1219, Muhammad recibió una delegación enviada por un nuevo líder de Oriente, Gengis Kan. La delegación llevaba todo tipo de obsequios para el gran Muhammad, una muestra de los más finos productos del imperio mongólico, pequeño pero en constante expansión, liderado por Kan. La intención de Gengis Kan era reabrir la Ruta de la Seda hacia Europa, y ofrecía compartir los beneficios con Muhammad, además, prometió mantener la paz entre ambos imperios.

Muhammad no conocía a aquel nuevo líder de Oriente, que le pareció en extremo arrogante al tratar de hablar de igual a igual con él tan superior. Ignoró la oferta de Kan.

El líder mongol intentó abordarlo de nuevo. Esta vez envió una caravana de cien camellos, cargados con los artículos más exóticos, obtenidos en los saqueos perpetrados en China. Sin embargo, antes de que la caravana llegara a destino, Inalchik, el gobernador de la región que limitaba con Samarcanda, se apoderó de los tesoros y asesinó a los hombres.

Gengis Kan estaba seguro de que se trataba de un error y de que Inalchik había actuado sin la aprobación de Muhammad. Envió otra misión a Muhammad, para reiterar su oferta y preguntar si el gobernador había sido debidamente castigado. Esta vez fue el propio Muhammad quien ordenó decapitar a uno de los embajadores de Kan, luego envió de regreso a los otros dos, con la cabeza rapada, un horrendo insulto según el código de honor de los mongoles. Kan, a modo de respuesta, envío al *sha* un mensaje que decía: «Has elegido la guerra. Sucederá lo que tenga que suceder, y qué es lo que ello habrá de ser no lo podemos saber, solo Dios lo sabe». Movilizó sus fuerzas y en 1220 atacó la provincia de Inalchik, donde se apoderó de la capital, capturó al gobernador y ordenó ejecutarlo derramándole plata fundida en los ojos y oídos.

Durante los años siguientes, Kan llevó adelante una guerra de guerrillas contra el ejército del *sha*, muy superior al suyo. Su método era muy novedoso para aquella época: sus soldados, a caballo, se movían con extraordinaria velocidad y dominaban el arte de disparar sus flechas mientras cabalgaban. La rapidez y la agilidad de sus fuerzas permitieron a Kan desorientar a Muhammad en cuanto a sus intenciones y movimientos.

Con el tiempo, logró rodear y capturar Samarcanda. Muhammad huyó y murió un año después. Su vasto imperio quedó desmembrado y destruido. Gengis Kan fue el único amo de Samarcanda, de la Ruta de la Seda y de la mayor parte del norte de Asia.

Interpretación

Nunca suponga que la persona con la que está tratando es más débil o menos importante que usted. Algunos hombres tardan en ofenderse, lo que hace que usted malinterprete su actitud y los insulte sin preocuparse por ello. Pero si usted llega a ofender el honor y el orgullo de estos individuos, lo harán blanco de una violencia que parecerá repentina y exagerada, en vista de la lentitud de sus reacciones anteriores. Si usted quiere rechazar a este tipo de persona, le conviene hacerlo con cortesía y respeto, aun cuando sienta que su pedido es impertinente, o su oferta ridícula. Nunca los rechace con un insulto hasta no conocerlos más a fondo, siempre es posible que se encuentre frente a un Gengis Kan.

Transgresión II

Hacia fines de la década de 1910, algunos de los mejores estafadores de los Estados Unidos se asociaron y fijaron su base de operaciones en Denver, Colorado. Durante los meses de invierno extenderían su accionar por los estados sureños. En 1920, Joe Furey, uno de los líderes de aquel círculo, trabajaba en Texas y ganaba cientos de miles de dólares con sus ya tradicionales estafas. En Fort Worth conoció a un incauto, J. Frank Norfleet, ganadero y dueño de un gran rancho. Norfleet cayó en la trampa. Convencido de las riquezas que habría de obtener, vació su cuenta bancaria y entregó 45 000 dólares a Furey y sus asociados. Algunos días después le entregaron sus «millones», que resultaron ser algunos dólares genuinos que cubrían paquetes de papel de diario cortado a la medida de los billetes reales.

Furey y sus hombres habían realizado aquel tipo de estafa cientos de veces, y la víctima, por lo general, se sentía tan avergonzada de su ingenuidad que daba la lección por aprendida y aceptaba la pérdida sin chistar. Sin embargo, Norfleet no era como los otros incautos que habían caído en la trampa. Hizo la denuncia ante las autoridades policiales, pero estas le dijeron que poco podían hacer. «Entonces los voy a perseguir yo mismo —dijo Norfleet a los detectives—. Los voy a agarrar, aunque ello me lleve el resto de mi vida». Su esposa se hizo cargo del rancho, mientras Norfleet recorría el país, buscando a otras víctimas estafadas de la misma manera. Uno de los incautos se dio a conocer, y los dos hombres, trabajando juntos, identificaron a uno de los estafadores en San Francisco y lograron que fuera a prisión. El estafador se suicidio, para no soportar la larga condena que debía cumplir.

Norfleet, no obstante, siguió buscando. Rastreó a otro de los estafadores hasta Montana, lo enlazó como a un ternero y lo arrastró por las barrosas calles del pueblo hasta la cárcel. Pero no solo recorrió los Estados Unidos, también viajó a Inglaterra,

Canadá y México, en busca de Joe Furey y su hombre de confianza, W. B. Spencer.

Cuando encontró a Spencer en Montreal, Norfleet lo persiguió por las calles de la ciudad. Spencer logró escapar, pero el ranchero le siguió el rastro y lo alcanzó en Salt Lake City. Antes que enfrentar la furia de Norfleet, Spencer prefirió entregarse a la justicia.

Al fin Norfleet encontró a Furey, en Jacksonville, Florida, y lo llevó personalmente ante la justicia lejana. Pero no se detuvo allí. Siguió hacia Denver, decidido a desbaratar todo el círculo de estafadores. Invirtió en la persecución no solo grandes sumas de dinero sino un año más de su vida, pero logró hacer encarcelar a todos los estafadores.

Algunos, a los que no había atrapado, le tenían tanto miedo que se entregaron a la justicia.

Al cabo de cinco años de iniciada su «cacería», Norfleet había logrado destruir, él solo, a la mayor confederación de estafadores del país. El esfuerzo lo llevó a la bancarrota y arruinó su matrimonio, pero murió satisfecho.

Interpretación

La mayoría de los hombres aceptan con una especie de resignación la humillación de haber sido estafados. Han aprendido la lección y reconocido que no existen recetas mágicas para hacerse millonario y que cayeron en la trampa por su propia codicia.

Algunos, sin embargo, se niegan a aprender de sus errores. En lugar de reflexionar sobre su codicia y su credulidad, se ven como víctimas inocentes.

Estos hombres podrán parecer cruzados de la justicia y la honestidad, pero en realidad son individuos muy inseguros. El haber sido engañados y estafados activa su falta de confianza en sí mismos, y se desesperan por reparar el daño. Su venganza le significó a Norfleet hipotecar su rancho, destruir su matrimonio y pasar años pidiendo dinero prestado y viviendo en moteles baratos. ¿Valió la pena tanto sacrificio? Para los Norfleets de este mundo, superar la vergüenza de haber sido timados merece pagar cualquier precio.

Todo el mundo tiene sus inseguridades, y a menudo la mejor forma de engañar a un incauto es apelar a ese sentimiento de inseguridad. Pero en el ámbito del poder todo es cuestión de matices, y una persona que se siente decididamente más insegura que el promedio de los mortales constituye un gran riesgo. Esté sobre aviso: si pretende embaucar a alguien, estudie bien a su víctima. La inseguridad y la fragilidad de su autoestima hacen que algunas personas no puedan tolerar ni la menor ofensa. Para ver si usted se halla frente a uno de estos sujetos, primero póngalo a prueba, por ejemplo gastándole una broma inocente. Una persona segura de sí misma se reirá. Alguien en extremo inseguro reaccionará como si lo hubieran insultado. Si usted sospecha que está tratando con una persona de este tipo, busque otra víctima.

Transgresión III

En el siglo V a. C., Ch’ung-erh, príncipe de Ch’in (en la actualidad, China), había sido obligado a exiliarse. Vivía con modestia —a veces incluso con pobreza— esperando el momento de regresar a su país y reanudar su vida principesca. En cierta oportunidad pasó por el estado de Cheng, cuyo gobernante, que ignoraba su identidad, lo trató con rudeza. Shu Chan, el ministro del gobernante, reconoció a Ch’ung-erh y dijo a su amo:

«Este hombre es un gran príncipe. Su Alteza debiera tratarlo con respeto y cortesía, a fin de ponerlo en deuda». Pero el gobernante, que solo veía la baja condición del príncipe en aquel momento, ignoró el consejo y volvió a insultarlo. Shu Chan reiteró: «Si Su Alteza no puede tratar a Ch'ung-erh con cortesía, debiera mandarlo ejecutar para evitar problemas en el futuro». El gobernante se rio con aire burlón.

Años después, el príncipe logró al fin regresar a su país, y sus circunstancias cambiaron en forma radical. No olvidó a quienes lo habían tratado con gentileza ni a quienes se habían insolentado con él durante sus años de pobreza. Y lo que menos pudo olvidar fue la humillación sufrida a manos del gobernante de Cheng. En cuanto pudo, reunió un gran ejército y marchó sobre Cheng, tomó ocho ciudades, destruyó el reino y obligó al gobernante a exiliarse a su vez.

Interpretación

Nunca se sabe con quién se está tratando. Alguien que hoy parece una persona carente de importancia y medios mañana puede llegar a poseer gran poder e influencia. Uno olvida muchas cosas en la vida, pero un insulto es algo muy difícil de olvidar.

¿Cómo iba a saber el gobernante de Cheng que el príncipe Ch’ung-erh era un hombre ambicioso y calculador, una serpiente de muy buena memoria? Se podrá alegar que no tenía forma de saber quién era aquel hombre humilde, pero ya que no podía saberlo, más le habría valido no tentar la suerte. No se gana nada con insultar a alguien sin necesidad. Tráguese su impulso de ofender, aunque la otra persona parezca débil e inofensiva. La satisfacción que la ofensa le dará es muy poca comparada con el riesgo de que algún día el otro se halle en una posición desde la cual podrá hacer mucho daño.

Transgresión IV

1920 había sido un año particularmente malo para los *marchands* de los Estados Unidos. Los compradores —la generación de los grandes capitalistas inescrupulosos del siglo pasado— iban muriendo uno tras otro, y no habían surgido nuevos millonarios que ocuparan su lugar. Las cosas andaban tan mal que varios de los *marchands* más importantes del país decidieron unir sus recursos, algo insólito, ya que por lo general se llevan como perro y gato.

Joseph Duveen, el *marchand* que había atendido a los más acaudalados magnates de los Estados Unidos, sufría más que cualquier otro, así que decidió plegarse a la alianza. El grupo estaba formado por los cinco principales comerciantes en arte del país.

En su esfuerzo por encontrar nuevos clientes, decidieron que una de sus últimas esperanzas era Henry Ford, el hombre más rico de los Estados Unidos. Ford, que aún no había incursionado en el mercado del arte, era un cliente potencial tan importante que valía la pena trabajar en conjunto para conquistarlo.

Los *marchands* decidieron confeccionar una lista de «Las 100 grandes pinturas del mundo» (todas las cuales se hallaban en poder de ellos) y ofrecer el paquete a Ford: con una sola compra podría convertirse en el coleccionista más grande del mundo. El grupo trabajó durante semanas para producir una obra magnífica: tres volúmenes de hermosas reproducciones de los cuadros y sus textos explicativos. Visitaron a Ford en su casa, en Deabron, Michigan. Les sorprendió la sencillez de la vivienda, resultaba obvio que el señor Ford era un hombre poco amante del lujo y la ostentación.

Ford los recibió en su estudio. Tras hojear los tres libros, expresó sorpresa y admiración. Al ver su entusiasmo, los *marchands* comenzaron a imaginar los millones de dólares que pronto ingresarían a sus arcas. Al fin Ford levantó la vista y dijo:

«Caballeros, imagino que estos libros tan bellos, con sus hermosas ilustraciones en color, deben de costar muchísimo dinero». «¡Pero, señor Ford! —exclamó Duveen —. No esperamos que usted *compre* estos libros. Los hemos editado especialmente para usted, para mostrarle los cuadros. Estos libros son un obsequio». Ford se mostró muy sorprendido. «Señores —les contestó—, esto es muy amable de su parte, pero en realidad no veo cómo puedo aceptar un regalo tan costoso y bello de manos de desconocidos». Duveen le explicó que las reproducciones mostraban cuadros que ellos esperaban venderle. Ford comprendió al fin. «Pero, caballeros —repuso—. ¿Para qué quiero los cuadros originales, si las reproducciones contenidas en estos libros son bellísimas?».

INTERPRETACIÓN

Joseph Duveen se vanagloriaba de estudiar a sus potenciales clientes por anticipado,

para conocer sus puntos débiles y las particularidades de su gusto, antes de abordarlos.

Impulsado por la desesperación de las circunstancias, en una sola oportunidad dejó de lado esa probada estrategia: cuando abordó a Henry Ford. Demoró meses en recuperarse de ese error, tanto mental como económicamente. Ford era el hombre simple y discreto con el que no vale la pena molestarse. Era el prototipo de la persona concreta, que todo lo toma al pie de la letra y que no posee imaginación suficiente como para ser embaucado. A partir de ese momento, Duveen reservó sus energías para engatusar a los Mellons y los Morgans de este mundo, hombres lo bastante astutos como para caer en sus trampas.

CLAVES PARA ALCANZAR EL PODER

La habilidad de evaluar a la gente y saber con quién se está tratando es una de las artes más importantes en el proceso de alcanzar y conservar el poder. Sin esto, usted está como ciego: no solo ofenderá a las personas equivocadas, sino que elegirá a las personas equivocadas para sus manipulaciones y creerá estar halagando a alguien cuando en realidad lo está insultando. Antes de embarcarse en cualquier tipo de acción, evalúe bien a su víctima o a su potencial adversario. De lo contrario, perderá su tiempo y cometerá errores. Estudie las debilidades de la gente, las grietas de su armadura, sus orgullos y sus inseguridades. Conozca sus lados positivos y negativos antes de decidir si tratar con ellos o no.

Dos advertencias finales: Primero, al evaluar y medir a su adversario, nunca confíe en su instinto. Cometerá el error más grande de su vida si se basa en indicadores tan imprecisos. Nada hay más valioso que la información concreta que usted consiga reunir.

Estudie y espíe a su adversario durante todo el tiempo que sea necesario. Su paciencia será recompensada con creces.

En segundo lugar, nunca confíe en las apariencias. Cualquier sujeto con corazón de serpiente puede utilizar la máscara de la bondad. Una persona que se muestra audaz y agresiva por fuera puede ser un cobarde por dentro. Aprenda a ver más allá de las apariencias y a analizar las contradicciones. Nunca confíe en la versión que los demás dan de sí mismos: en general no refleja la verdad.

Imagen

El cazador. No tiende la misma trampa para un lobo que para un zorro. No coloca cebo donde nadie lo recogerá. Conoce a fondo a su presa, sus hábitos y sus escondrijos, y caza de acuerdo con estos conocimientos.

Autoridad

Convénzase de que no hay persona tan insignificante e inconsiderable que no pueda tener, en un momento u otro, el poder de resultarle de utilidad, lo cual, por cierto, no hará si usted le ha mostrado su desprecio. Los errores suelen perdonarse, pero el desprecio nunca. Nuestro orgullo lo recuerda para siempre.

(Lord Chesterfield, 1694-1773)

Invalidación

¿Qué podría tener de positivo el no conocer a la gente? Aprenda a diferenciar a los leones de los corderos, o pagará el precio de su ignorancia. Observe la presente ley al pie de la letra. No existe invalidación alguna, así que no se moleste en buscarla.